

جامعة مؤته

عمادة الدراسات العليا

العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفي الوزارات في سلطنة عمان

إعداد الطالب

عادل خميس البلوشي

إشراف

الأستاذ الدكتور زياد يوسف المعشر

رسالـة مقدمـة إلى عمـادة الدراسـات العليـا

استكمـالاً لمتطلبـات الحصـول علـى درجـة

الماجستيـر في قسم الإدارة العامة

جامعة مؤته، 2008

الإهـــداء

إلى والدي رحمه ا .... الذي كان لسان حاله الدعاء لي بالتوفيق، إلى مـن تعلمت منه التسامح والعطاء، إلى منبع الطيب والحنان أمي الغالية....

اسأل ا العلي العظيم أن يوفقني بطاعتهما وأن يمتعها بالصحة والعافية.

إلى أخواني وأخواتي الأعزاء.

إلى من كانت معي خطوة بخطوة وسهلت لي الصعاب ودفعتني إلى النجـاح بصبرها ودعائها حباً وتقديراً إلى أم فيصل زوجتي وفقها ا .

إلى جميع أبنائي ثمرة الفؤاد وأمل المستقبل حفظهم ا .... فيـصل وتوسـل وألباب والفضل.

عادل خميس البلوشي

الشكر والتقدير

الحمد ، حمد الشاكرين، والصلاة والسلام على أفضل الأنبيـاء المرسـلين، وإيماناً بقوله تعالى: (**وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم**) ولقوله صـلى ا عليـه وسلم: (من أسدى إليكم معروفاً فكافئوه فإن لم تستطيعوا فدعوا له حتى تعلموا أنكم قد كافأتموه) وبعد.

فيسرني ويشرفني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أستاذي الفاضل الدكتور زياد يوسف المعشر، المشرف على الرسالة على دعمه المستمر وعطاءه الفيـاض والمتواصل في كل خطوة من خطوات الرسالة ، فلم يبخل بوقته وعلمه وجهده فـي توجيهي مما زاد من إثراء الرسالة وإتمامها على هذا النحو.

ويسعدني أن أتوجه بخالص شكري واعتزازي وتقديري لأسـتاذي الـدكتور معتصم المجالي لما قدمه لي من عون صادق ومساعدة متواصلة وتشجيع وتوجيـه وإرشاد، وإلى الأساتذة الكرام بقسم الإدارة العامة بكلية إدارة الأعمال فـي جامعـة مؤتة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة المحكمين الذين قاموا على تحكـيم أداة البحـث وإبداء توجيهاتهم وملاحظاتهم، والشكر موصول للأساتذة الكرام لجنة المناقشة.

والشكر موصول لمحافظة مسقط على ما أبدوه من تعاون وإخلاص لإنجـاح هذه الدراسة.

ويسعدني أن أتقدم بالشكر إلى السادة مركز الطيب للخدمات الطلابيـة ممـثلاً بالأستاذ إبراهيم الطراونة على ما أبدوه من تعاون وإخلاص لإنجاح هذه الدراسة.

وآخر دعوانا أن الحمد رب العالمين

عادل خميس البلوشي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

الملخص

العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفي الوزارات في سلطنة عمان

عادل خميس البلوشي

جامعة مؤتة، 2008

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لدى الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان، ومن أجل تحقيق ذلك تم بناء وتطوير استبانه وزعت على أفراد عينة الدراسة البالغ عددهم (761) مشاركاً، وقد تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية المناسبة بغرض الوصول إلى النتائج، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. إن تصورات المبحوثين عن (المسار الوظيفي) كانت ايجابية وبدرجة مرتفعة، وعن أبعاد المتغير المستقل كانت إيجابية وبدرجة متوسطة للتدريب والتطوير، ومرتفعة للنقل ، ومتوسطة لتقويم الأداء ، ومرتفعة لمكافأة الأداء.
2. هناك ارتباط موجب ودال إحصائياً بين المتغيرات المستقلة (التدريب والتطوير، النقل، تقيم الأداء، مكافأة الأداء) والتابع (المسار الوظيفي)، إذ كانت علاقات الارتباط بشكل عام موجبة ومتوسطة.
3. هناك أثر ذو دلالة إحصائية للعوامل (التدريب والتطوير، النقل، تقيم الأداء، مكافأة الأداء) مجتمعة في المسار الوظيفي للموظفين للعاملين في الوزارات في سلطنة عمان.
4. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للمسار الوظيفي تعود لمتغيرات (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية). ووجود فروق تعود لمتغير (المسمى الوظيفي)، وقد كانت الفروق لصالح فئة المدير العام على حساب فئة الموظف.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات من أهمها: العمل على إشراك جميع موظفي الوزارات ببرامج تدريبية دورية على غير ما هو مطبق حاليا، وتفويض مديريات تنمية الموارد البشرية بصلاحية توسيع برامجها التدريبية بغرض توسيع قاعدة المستفيدين من هذه البرامج لرفع كفاءة الأداء وتعزيز المسار الوظيفي لكافة الموظفين. وتقديم مزيدا من الدعم لهم، وتدعيم مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين في الإدارة التنفيذية.

Abstract

The Affecting factors up on the career employment for Sultanate Oman ministries

Adil A,Al-Bloushi

Mu'tah University, 2008

This study aimed to determine the effective factors that influence job career for the employee in Oman ministries, Therefore, A survey has been developed which depends on the appropriate analytical approaches to get the results. The sample of The study concerned of (761) participants. The study results reached the following:-

1. The perceptions of the sample individuals was very high and positive for career, employment it was also positive (middle and high) for the dimensions of the independent variable.
2. There was a positive correlation between the independent variables and the dependent variable. it had generally positive with middle range.
3. There was a significant effect that was found for the factors (development and training, transfer, performance evaluation, performance reward) on career .
4. There wasn't significant difference effect the factors (age, gender, level of education, experience) on career. There was significant difference effect found for the job level in favor of the high manager.
   The following are some of the recommendations concluded:
   Attending the employees in routine training programs, and authorities should delegate to the department of human resources, certain responsibilities to supporting the employees performance.

الفصل الأول
خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 المقدمة:

إن الفرد العامل في المنظمات الحكومية يفكر في مستقبله الوظيفي ويسعى جاهدا إلى تطوير قدراته وكفاءته في العمل أملا في الوصول إلى مركز وظيفي يحقق له آماله وتطلعاته، ولا شك أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفي المنظمات الحكومية في سلطنة عمان، ومنها التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء.

يعد توفير البرامج التدريبية الأساس الذي يتم بموجبه تأهيل وإكساب الموظفين الخبرات والمعلومات الجديدة في مجال العمل، كما أن قيام الإدارة بتطوير موظفيها يساعد على تأهيلهم للإرتقاء بمستويات وظيفية أعلى، إذ أن العديد من الموظفين المشاركين في البرامج التدريبية تمكنوا من إحراز تقدما في مساراتهم الوظيفية واستطاعوا تطوير قدراتهم، مما ينعكس إيجابا على الأداء الكلي في المنظمة نتيجة التغير في إتجاهاتهم وتحسين أدائهم (شديفات، 1999).

كما أن قيام الإدارة بإجراء التنقلات بين الموظفين (التدوير) يتيح لهم فرصة التعرف على أنماط جديدة في الأداء وتشجعهم على تبادل الخبرات والمهارات والمعارف مع بعضهم البعض مما يشكل لدى بعضهم قاعدة معرفية في مجال العمل تؤهلهم لإداء أعمال محتملة في المستقبل قد تكون بشكل أفقي أو عمودي (ماهر، 1995).

إن تقويم الأداء الفعال القائم على أسس موضوعية بعيدا عن التحيزات الشخصية يساعد على التعرف على بعض الموظفين القادرين على تحمل المسؤولية من ذوي الخبرة والكفاءة في العمل والذين ما يكونون عادة محط نظر الإدارة العليا في التفكير لإسناد وظائف إدارية جديدة لهم في المستقبل (بحيري وآخرون، 1991).

وتجدر الإشارة إلى أن الحوافز المادية والمعنوية لها الدور الفعال في أداء الأعمال بصورة جيدة، إذ يقوم العديد من الموظفين بمضاعفة جهودهم في العمل للحصول على مكاسب مادية ومعنوية مما يكشف للإدارة عن الموظفين القادرين على أداء الأعمال التي تحتاج إلى الإشراف وتحمل المسؤولية (أبو تايه، 2001).

ولا شك أن الإدارة في مراكز الوزارات العمانية تمارس تلك الوظائف المشار إليها والتي تشكل العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفيها، وبناء عليه فإن هذا الدراسة تعد محاولة للتعرف على أثر تلك العوامل على المسار الوظيفي للعاملين في الوزارات في سلطنة عمان.

2.1 مشكلة الدراسة:

تتمثل مشكلة هذه الدراسة في عدم معرفة بعض الموظفين في مراكز الوزارات العمانية مفهوم المسار الوظيفي بمعناه الحقيقي، كما أن هناك إعتقاد سائد لدى العديد من الموظفين بأن المسار الوظيفي مرتبط بترقية الموظف في المناصب الوظيفية وهذا الاعتقاد غير صحيح، فقد يجد الموظف نفسه يسير في مسار وظيفي ناجح دون أن يترقى إلى مناصب أعلى، حيث أن المسار الوظيفي لا يقتصر على الترقية بمفهومها الشائع فقط حيث يشمل المفهوم الشائع والفرص التي تقدمها البدائل الوظيفية المختلفة ومقدرة الموظف على الاختيار وخبراته التي يكتسبها، وهذا الجهل في مفهوم المسار الوظيفي يشكل مشكلة تستحق الدراسة والبحث للوقوف عليها للتعرف على مفهوم المسار الوظيفي والعوامل المؤثرة علية لدى الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان.

3.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة بشكل رئيسي إلى التعرف على العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لدى الموظفين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان، كما ترمي إلى تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على تصورات الموظفين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان لمفهوم المسار الوظيفي.
2. التعرف على تصورات الموظفين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان عن العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي والتي تشمل(التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء).
3. تحديد العلاقة الارتباطية بين العوامل المستقلة(التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء) والعامل التابع (المسار الوظيفي).
4. تحديد أثر مجموعة العوامل (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء) على المسار الوظيفي.
5. التعرف على مدى الاختلاف في تصورات الموظفين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان للمسار الوظيفي باختلاف العوامل الشخصية.

4.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة من كونها من الدراسات الحديثة التي تحاول إلقاء الضوء على مفهوم المسار الوظيفي والعوامل المؤثرة عليه لدى الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان، كما تكمن أهميتها في أنها قد تمثل إضافة جديدة للأدبيات الإدارية في مجال المسار الوظيفي خاصة وأن هناك شح في الدراسات التي عالجت هذا الموضوع في البيئة العربية وبشكل خاص في البيئة العمانية. هذا فضلا عن أن نتائج هذه الدراسة قد تؤدي إلى تزويد الإدارة العليا في مراكز الوزارات التابعة لنظام الخدمة المدنية بسلطنة عمان بالمعلومات الهامة عن واقع المسار الوظيفي لموظفيها والعوامل المؤثرة علية، وكذلك تزويدها بتصورات موظفيها عن مدى الحرية في إختيار وظائفهم الحالية، وتزويدها بتصور عام عن مدى الاختلاف في تصورات موظفيها للمسار الوظيفي بإختلاف العوامل الشخصية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي).

5.1 التعريفات الإجرائية:

فيما يلي عرضاً موجزا لمتغيرات الدراسة المستقلة والمتغير التابع:

المتغير التابع (المسار الوظيفي) : هو سلسلة من المناصب والوظائف التي شغلها الفرد خلال حياته الوظيفية بغض النظر عن النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد، ويرتبط بإتجاهات وسلوكيات الفرد نحو الأعمال التي قام بها والخبرات التي أكتسبها(العواملة، 1995).

المتغيرات المستقلة وتشمل:

1. **التدريب والتطوير**: التدريب هو جهود مخططة هادفة تسعى إلى إحداث تغيير إيجابي في سلوك الأفراد وإكسابهم معارف وقدرات ومهارات جديدة لتحسين أدائهم للقيام بالإعمال الموكلة إليهم حاليا ومستقبلا. في حين أن التطوير هو طرح خطط وبرامج عامة من أجل تحسين قدرة ومهارة الأفراد للقيام بالإعمال المستقبلية (شديفات، 1999).
2. **النقـــــــل**: إجراء إداري يستهدف تحقيق مصلحة العمل، قد يتضمن تغيرا في مهمات ومسؤوليات الوظيفة بغض النظر عن مكان العمل أو إنتقال الموظف إلى وظيفة في مكان أخر دون تغيرا يذكر في مهمات ومسؤوليات الوظيفة (ماهر، 1995).
3. **تقويـــم الأداء**: مراجعة أداء الفرد لمعرفة مدى تقدمه في الوظيفة وتقيم أدائه المتوقع في المستقبل بغرض الترقية، حيث يكشف تقويم الأداء عن القدرات والمواهب التي تمكن من نجاح الفرد في عمله مستقبلا (بحيري وآخرون، 1991).
4. **مكافـــأة الأداء**: تعويض الموظف عن الجهد الذي يبذله في أداء الوظيفة، ويكون ذلك على شكل تعويض مالي (أجور ورواتب وحوافز مادية) أو تعويض معنوي كالمزايا الاجتماعية والصحية والمشاركة في صنع القرارات وخلافه(الهيتي، 2000).

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف التي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة في المسار الوظيفي للعاملين في المنظمة، ومن هذه الوظائف: التدريب والتطوير، والنقل، وتقويم الأداء، ومكافأة الأداء.

مفهوم المسار الوظيفي:

يعرف روبين (Robbins,1989:436) المسار الوظيفي Career على أنه المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية بغض النظر عن النجاح أو الفشل الذي يحققه، إذ يتضمن كافة الأعمال التي يؤديها الفرد بما فيها الأعمال التطوعية والخاصة أو العامة على حد السواء.

كما يعرف أيضا بأنه يمثل "مجموعة متسلسلة ومترابطة من المسلكيات والاتجاهات المتعلقة بالمراحل الوظيفية والخبرات العملية والنشاطات التي تقود لاختيار الفرد عملا أو مهنة محددة، وبالتالي فأن المسار الوظيفي يتمحور حول الخبرة الفردية المتخصصة في مجال وظيفي يختاره الفرد خلال حياته العملية ويعمل على تطويره باستمرار".(Huse,1982:476).

وقد يعني" التحرك صعودا في سلم الوظيفية في مجال من المجالات العملية وتحقيق مكاسب مادية ومعنوية ترافق التقدم الوظيفي بما في ذلك الحصول على سلطة أكبر أو شهرة أو تحقيق الذات أو غيرها من المكاسب" (Ivancevich & Glueek,1983:332).

ويعرفه ردلي على أنه نظام للترقية المنتظمة والمستمرة بناء على أسس موضوعية محددة، ويتضمن فرصا للتقدم والترقية المتواصلة في ضوء توفر المؤهلات والمهارات والقيم المناسبة (Ridley,1983:179).

ويمثل المسار الوظيفي مجموعة من الأعمال أو المهن التي يضعها الفرد لنفسه ويمارسها خلال حياته العملية (Carlisle,1982;624).

ويعتبره (ماهر، 1995) مجموعة من التصرفات الفردية والتنظيمية المتتابعة والمرتبطة بالعمل خلال حياة الفرد الوظيفية، تسعى إلى إحداث الموائمة بين الفرد والوظيفة.

وهو سلسة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية (الهيتي، 2004).

ويمكن تعريف المسار الوظيفي على انه مجموعة الوظائف أو المهن التي يمارسها الفرد خلال حياته العملية التي تكسبه خبرات عملية تتيح له فرصة الترقية والتقدم الوظيفي.

مصطلحات المسار الوظيفي.

كثيرا ما يختلط مفهوم مكونات أنشطة المسار الوظيفي مـع المحتـوى العـام للمصطلح، فيطلق الجزء على الكل أو الكل على الجـزء ونتنـاول هنـا مفهـوم المصطلحات المتداخلة، لغرض توضيح المدلول من ناحية، وبغرض توضيح علاقة الجزء بالكل من ناحية أخرى، ووصولاً إلى تحديد الإطار التكاملي الذي تهدف إليه، لإدخال مصطلح جديد أعم واشمل يدل على التصور الجديد للأنظمة الجزئية والكلية مع المفهوم العام للنشاط بأكمله. ذلك المصطلح الجديد الذي نتأملة، ونعمـم علـى ذيوعه وانتشاره، هو المصطلح(صناعة المسار الوظيفي). وفيما يلي عرضا موجزاً للمصطلحات أو المسميات التي لها علاقة بالمسار الوظيفي.(ماهر، 1995).

1. **التنمية الوظيفية(التطوير الوظيفي):** يتداخل معنى التنمية مع معنى التطوير في اللغة الانجليزية واللغة الفرنسية، حيث يستخدم مصطلح واحد هو(Development) ليدل على التنمية بمعنى الارتفاع في السلم الوظيفي، وبمعنى تطوير المحتوى الوظيفي، وبمعنى الترقي أيضا عبر المحتوى الوظيفي، وقد راعت بعض المراجع والممارسات الأمريكية هذا التداخل فاقتصر استخدام كلمة(Development) على معنى التطوير في محتوى الوظيفي، والتسكين على المحتوى بعد التطوير والتعديل سواء في ذات المستوى أو التسكين على المستوى الأعلى فاستخدمت له مصطلح

(Progession) بمعنى التصعيد والتدرج على المستويات الأعلى، أما في العربية فان التنمية الوظيفية تعنى بمدلول الفظ الصريح المباشر، النمو عبر السلم الوظيفي من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وإما التطوير الوظيفي فهو يعني التطوير في المحتوى الوظيفي سواء في ذات المستوى أو المستوى الأعلى، ونحن هنا نسجل ظاهرة معينة لهذا التداخل، فهو يدل على دينامية وعضوية لا يمكن تجاهلها، ونقصد بهذه عضوية ارتباط الوظائف بعضها ببعض سواء أفقيا عبر الوظائف المتماثلة ماليا وعبئيا، أو رأسيا عبر الوظائف المتصاعدة ماليا وعبئيا.

2. **التدرج أو التدريج الوظيفي:** وهو عملية تنقل العامل عبر سلم الوظائف، وهي حركة يقتضيها التكوين التاهيلي للشخص لشغل وظائف أعلى ضمن مجموعة الوظائف النوعية الواحدة أو تكون ضمن مجموعة الوظائف المتجانسة والمتداخلة، وقد تدل عليه أيضا تسمية الحركة الوظيفية المستقبلية، وهي تخدم عملية التوقع الوظيفي للعامل البشري في ضوء إمكاناته للنمو والترقي، واحتياجات المؤسسة، والنظام المالي للمؤسسة. وقد يشار إلى هذا النشاط في بعض الأدبيات الأمريكية بمصطلح الممر الوظيفي (Career path) أو بمصطلح التسيير الوظيفي المستقبلي (pathing Career)، وتتزاوج الكلمتان في الاستعمال وتتلازمان، إذ تعتمد عليهما عملية التوفيق بين إمكانات العامل، وإمكانات المؤسسة، والظروف والاعتبارات المحيطة بالمؤسسة. **(ماهر، 1995).**

3. **التوجيه الوظيفي:** ترد عبارة التوجيه الوظيفي المستقبلي فقط في مراجع وأدبيات الموارد البشرية الفرنسية، ويكاد يكون استعمال هذا المصطلح قاصرا على المراجع والأدبيات الفرنسية دون الانجليزية أو الأمريكية التي تستعمل مصطلحا قريبا من هذا المصطلح هو مصطلح التوفيق (Matching)، أما في المراجع الفرنسية التي تستعمل مصطلح التوجيه والإرشاد فهي تقصد شيئا أبعد من عملية التوفيق حيث أن الإدارة الفرنسية تراعي البعد الاجتماعي في العملية الإدارية، ولذا فان عملية التوجيه تأخذ

البعد الإنساني أكثر مما تأخذ به الإدارة الأمريكية. أن عمليـة التوفيـق قـد توحي أو تتضمن لمحة من لمحات التعسف، والتجاوز، أما عمليـة التوجيـه فتأخذ لمحة من لمحات التفهم للبعد الإنساني الاجتماعي في عمليـات رسـم المسارات الوظيفية المستقبلية، والتمرير فيها والتـسكين عليهـا(الـشنواني، 1990).

أهدف المسار الوظيفي.

يهدف المسار الوظيفي إلى تطوير مهارات الفرد ومعلوماته واختـصاصاته بدلا من الاعتماد كلية على التدريب، ويساعد الموظفين على اكتساب الكفاءة بتأديـة أعمال تحتاج إلى مهارات وقدرات جديدة حيث تسند إليهم وظائف مبكرة ذات طابع التحدي في مهمتهم فيكون أداؤهم أفضل في الوظائف اللاحقـة، ويـسمح بتحريـك الموظفين عبر وظائف منتقاة يزداد فيها التحدي والمسئوليات، وعندما يكتسب الفرد الخبرة ويثبت تنافسه لوظيفة أخرى ذات مهارات ومعلومات أكثر تقدما. إن مفـاتيح المسار الوظيفي المؤثرة هي تحديد المهارات التي يحتاجها الفـرد لتحقيـق هـدف معين، ثم توفير وظائف متتابعة لتحقيق هذه الخبرات وهـذه الوظـائف المتتابعـة المتغيرة، يجب أن توفر التحدي اللازم لزيادة طاقات المعرفة للفرد وبدون إغراقـه أو تعطيل الوصول إلى الهدف مدة طويلة(ماهر، 1995).

تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي:

إن المفهوم الحديث للمسار الوظيفي يقوم على الافتراضات التالية التي جاء بها هل(Hall)، التي ذكرها (عسكر، 1990) في دراسته وهي:

1. لم يعد المسار الوظيفي يقتصر على التقدم الوظيفي والنجاح الذي يحققه الفرد في عمله، فالمسار الوظيفي يشير الآن إلى تعاقب الوظائف التي يشغلها الفرد خلال حياته العملية بغض النظر عن النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد في عمله.
2. لم يعد يشار إلى المسار الوظيفي على أنه الترقية التي يحظى بها الموظف إلى وظيفة أعلى من وظيفته السابقة، إذ يقبل بعض الموظفين الترقية إلى وظيفة أعلى من وظيفته السابقة، في حين أن بعضهم يرفض الترقية

ويفضلون البقاء في وظائفهم الحالية، وهناك تنقلات بين الموظفين على المستوى الأفقي وأخرى على المستوى العمودي.

3. يتضح من خلال الخدمة في الوظيفة العامة أن الموظف يتنقل بين العديد من الوظائف وفي المجالات المتعددة وهذا ما يطلق عليه المسارات الوظيفية المتعددة والتي تشمل أثنين أو ثلاثة من المجالات الوظيفية في أثنين أو أكثر من المنظمات.
4. يقيم الفرد مساره الوظيفي من خلال النجاح أو الفشل الذي يحققه والمرتبط بخبرات عمله، وليس من وجهة نظر الآخرين.
5. يتأثر المسار الوظيفي بحياة الفرد خارج نطاق العمل، حيث تختلف إتجاهات الفرد المتزوج نحو الترقية إلى وظيفة بعيدا عن سكن الفرد غير المتزوج.
6. أصبح الفرد يستطيع تخطيط مساره الوظيفي نتيجة تأثره بالجامعات والمعاهد والمنظمات الحكومية والإعلان، الأمر الذي يعني عدم تفرد المنظمة في تخطيط وإدارة مسار الفرد الوظيفي.

لقد حظي موضوع المسار الوظيفي بإهتمام الباحثين متأخرا نسبيا مقارنة مع باقي العلوم الإدارية والسلوكية بالرغم من وجود المسارات الوظيفية عمليا منذ أن عرف الإنسان الأعمال والوظائف في العديد من المجالات، حيث يعد هذا الموضوع من المواضيع الإدارية الحديثة التي طرقها الباحثون الذين لم يعطوه حقه بدليل ندرة الدراسات في هذا المجال(Ivancevich & Glueek,1983).

ومن العوامل التي ساعدت على التأخر في الاهتمام بموضوع المسار الوظيفي الحديث ما يلي: (وادي وماضي، 2007).

1. غموض مفهوم المسار الوظيفي لدى الأفراد وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات.
2. ندرة المعلومات والدراسات العلمية والأبحاث حول المسار الوظيفي ومشكلاته وسبل تطويره.

3. نقص المهارة لدى المديرين في توعية وإرشاد ومساعدة الموظفين في تطوير مساراتهم الوظيفية، باعتبار أن المسار الوظيفي ليس من المهام والمسؤوليات الأساسية لهم.
4. عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام والمسؤوليات الأساسية للمدراء.
5. اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفية.
6. عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز.

أما العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام العلمي والعملي بموضوع المسار الوظيفي فتشمل ما يلي،(أبو تايه،2001):

1. التغيرات الديموغرافية: بمختلف جوانبها التي ساعدت في زيادة الاهتمام بإدارة شؤون الأفراد عموما، وهذا الاهتمام جاء لتلبية إحتياجات وطموحات الأفراد في التقدم الوظيفي والمحافظة على استقرار المنظمات وتوفير القوى البشرية اللازمة لها.
2. التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المتواصلة التي تطلبت تكيفا واستجابة ملائمة من قبل الأفراد والمنظمات، حيث تتضمن الاستجابة الملائمة والتكيف المطلوب في هذا المجال قدرة الأفراد على إيجاد المسار الوظيفي الملائم وإعادة تكوينه في ضوء المستجدات والمتغيرات المتلاحقة.
3. التنافس وارتفاع مستوى الطموحات الإنسانية على كافة المستويات الفردية والتنظيمية.
4. إدراك أهمية الترابط والتوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة والترابط والتوازن بينهما.
5. إرتفاع مستوى التوقعات المهنية ومتطلبات الكفاءة في العنصر البشري الذي تحتاجه المنظمات محليا وعالميا.

6. التنمية والتطوير الإداري بمختلف أبعاده ومستوياته، حيث لعبت هذه العملية دورا هاما في زيادة الاهتمام بالمسار الوظيفي وتطويره.

تطوير المسار الوظيفي:

من أجل شحذ همم الموظفين في المنظمات وزرع الولاء لديهم، لا بـد مـن تطوير المسار الوظيفي للعاملين وهذا من شـأنه أن يجعل الموظفين يملكون مسارهم وليس فقط وظيفتهم، ففي دراسة أمريكية أجريت فـي(32) منظمـة،وجد أن واحـداً من سبعة كنديين لديهم ولاء حقيقي لوظيفتهم، وفي دراسة أخـرى أجريـت علـى عشـرة آلاف من العاملين في دول مختلفة وجد أن(34%) منهم يكرسـون أنفـسهم لوظائفهم فقط ، وان نصـف المستجيبين يشعرون بان منظمـاتهم مهتمـة بتطـوير العاملين على المدى الطويـل ولـيس فقـط فـي وظـائفهم الحاليـة(Olijnyk, 2001)

هناك حقيقتين مهمتين لعملية تطـوير المسـار، تتمثل الأولـى في أن يخطط الفرد مساره بطريقه شخصية مرضية ومنتجة، والثانيـة تـرتبط بالمنظمـة، مـن خلال قيام إدارة الإفراد بأنشطة الاختيار والتعيين وتنمية العاملين، وذلـك لتـوفير الأشخاص المؤهلين لمقابلة احتياجات المنظمة. اعتمادا على ما سبق هناك اتجاهـان في تطوير هذا المسار: الأول على المستوى الفـردي ويـدعى غالبـاً تخطـيط المسار والثاني على مستوى المنظمة ويدعى إدارة المسار(Dougles, 1987). وعليه فإن تطوير المسار يشمل وظيفتين مستقلتين مترابطتين هما تخطيط المسار وهي عملية فرديـة، وإدارة المسار وهي عملية مؤسسية.

هناك مدخلان لعملية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للفرد (ماهر، 1995):

المدخل الفردي.

والذي يركز على دور المعاهد والجامعات والمدارس والمجتمع في مساعدة الفرد على معرفة أهدافه ومستقبله الوظيفي، ومعرفة إمكاناته وقدراته، وتعريفه بالوسائل اللازمة لتحقيق أهدافه ورؤية مستقبله الوظيفي.

المدخل التنظيمي.

والذي يركز على دور المنظمة في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للفرد من خلال الأساليب الإدارية المتبعة فيها كالتدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء، لتحقيق أهدافها وأهداف الفرد.

تخطيط المسار الوظيفي:

وتشمل هذه الوظيفة الهامة الأنشطة التي يكون فيها الفرد منهمكاً في تكوين خياراته مثل المهنة، المنظمة، التعيين في وظيفة، وتطوير وتقييم الذات، وتقييم فرص المسار المتاحة، وإعداد إستراتيجية لمساره مع خطة قابلة للتنفيذ، كل ذلك يشكل مفتاحاً أساسياً ليتمكن الفرد من تطوير مسار خاص به.وتتصف عملية تخطيط المسار الوظيفي بأنها عملية استكشاف مستمرة،من خلالها ينمي الفرد مفهومه الذاتي لهويته المهنية التي تحدد بصورة واضحة قدراته ودوافعه واتجاهاته وقيمه، وكلما تقدم الفرد في مساره الوظيفي تكونت لديه بعض الثوابت المرتبطة بهويته الوظيفية وهي محاور يدور حولها مساره الوظيفي ولا يمكن التخلي عنها. ومن هذه المحاور: مجال الوظائف الفنية، مجال الوظائف الإدارية، الاستقلال والحرية، الحاجة إلى الأمن والاستقرار. (Dessler, 1994).

إن الهدف من تخطيط المسار الوظيفي هو مساعدة الفرد كي يصبح أكثر معرفة بحاجاته، وقيمه، وأهدافه الشخصية ويمكن أن يتم ذلك من خلال الخطوات الآتي (Russell, 1998).

1. أن يتم تعريف المهارات وتنظيمها ،وتحديد الاهتمامات، وكذلك تحديد الحاجات المرتبطة بالعمل ؛ودراسة القيم والاتجاهات، وتفصيلات العمل ويتم ذلك من خلال عملية التقييم الذاتي ، ومن الأدوات المستخدمة لمساعدة الأفراد في تقييم ذاتهم ورش تخطيط المسار التي تعقدها المنظمة ، وكذلك كتب العمل التي تصدر عن تلك المنظمة.
2. أدلة المسار الوظيفي الصادرة عن المنظمة.

3. ترجمة هذه المعلومات على شكل حقول مسارات عامـة، وأهـداف وظيفـة محددة(قصيرة وطويلة المـدى)، والعمل على تطوير خطط عمل لمتابعـة تلك الأهداف وتحديد الفرص والتهديدات التي ترتبط بها.
4. التحقق من إمكانات المسار أمام حقائق العمل في المنظمة أو البيئة الخارجية.

إن مشاركة الأفراد في عملية تخطيط المسار الوظيفي على المستوى الفردي والمستوى التنظيمـي هي مسألة في غاية الأهمية نظراً لأن مثل هذه العملية موجهة بالدرجة الأولى نحو الأفراد كما أنهـا تتم بجهود إنسانية فردية وجماعية، كما يجب أن ترتبط عملية التخطيط للمسار الوظيفي بنظم الحوافز والتقييم والتطوير والأداء والتقدم الوظيفي، ومن الآثار الايجابية لذلك تعزيز مستوى الوضـوح فـي المسار لدى الأفراد، وتقليل احتمالات ارتكاب الأخطاء في القرارات المتعلقة بالعمل نتيجة عدم التوافـق بـين القيم الشخصية والقيم الوظيفية وما يؤدي إليه من انخفاض في الرضا الوظيفي وانخفاض في مستوى النجاح وربما اختصار مدة البقاء في الوظيفة ذاتها، كما أن من أسباب نجاح المسار هو توافر درجـة معرفة ما بالمستقبل والقابلية للتكيف مع التغيرات الديناميكية التي تحدث في مكان العمل (Duan, 2002).

مراحل تخطيط المسار الوظيفي: (وادي وماضي، 2007).

يرتكز تخطيط المسار الوظيفي على الخطوات الهامة التالية:

1. تقييم وتحديد الوضع الحالي للأفراد والمنظمة.
2. إجراء تحليل الفرص والتهديدات البيئية المحيطة بالمنظمة.
3. تحديد الأهداف طويلة الأمد.
4. تطوير واختيار الاستراتيجيات الملائمة لانجاز الأهداف المرسومة.
5. تحديد النشاطات والمهمات والخطوات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات.
6. وضع جدول زمني وموضوعي يربط بين النشاطات والإمكانات والأفراد للوصول إلى الأهداف المرسومة.

إدارة المسار الوظيفي:

وتشير إدارة المسار الوظيفي إلى الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية مثل التدوير (التقلّب) الـوظيفي، خطط الإحلال الوظيفي، الاختيار والتعيين ،وتقيـيم الأداء ، الاستشارة التدريب والتعلم، وهذه الأنشطة مستمرة من أجل تحقيق التكامـل والتوافق بين مصالح الفرد العامل وقابليتـه مع الفرص المتاحة من قبل المنظمة .

أن الاتجاه المتوازن لعملية تطوير المسار الوظيفي يتطلب اسـتخدام كـل هذه الأنشطة أو بعضها،ولا بد من تكامل هذه الأنشطة لتعزيـز المـسار الـوظيفي للعاملين في المنظمة، فإذا أخفـق الفـرد مثلاً فـي التخطـيط لتطـوير مـساره الوظيفي،فإنه ربما يخفق في الاستجابة للفرص الموجودة فـي أنـشطة إدارة المـسار الوظيفي والعكس صحيح إن لعملية إدارة المسار بعـدين أساسـيين: فهنـاك بعـد داخلي وهي عملية ذات بعد سيكولوجي وعاطفي وترتبط بأهداف المسار الفردية، أما البعـد الخارجي فيرتبط بقابلية الاستخدام للأفراد وذلك يتعلق بالمنظمة نفسها، وأن التوازن العاطفي مع الجانب التطبيقـي هو هدف إدارة المسار الناجحة، ولا بـد أن يدرك العاملون أن رضاهم عـن مسـارهم الوظيفي هو أمر مهم بالنسبة للمنظمـة، فمن خلال ما يقوم به الفرد من تقييم ذاتـي لنفسه ويكتشف فيه بأنه أصبح ً قادرا على إدراك ذلك، مما سيجعله في الموقـع الصـحيح مـن زاوية تلاءم قيمة الفردية مـع قيم المنظمة التي يعمل فيها(Daniels, 2002).

أهمية إدارة المسار الوظيفي: (Daniels, 2002)

يمكن إيراد أهمية إدارة المسار الوظيفي بالنسبة للموظفين على النحو التالي:

1. تزود العاملين في المنظمة بتغذية عكسية حول نظرة المنظمة إلى جهـودهم وإمكاناتهم.
2. تمكنهم من الاستفادة من خبرات وظيفية متقدمة في المنظمة التي يعملون بها فكل وظيفة جديدة هي تقدم وتعلم جديد بالنـسبة للموظـف، إضـافة إلـى استخدام المهارات واكتساب مهارات جديدة في العمل.
3. تزويد الموظف بخيارات المسار، وأن الموظفين القدامى هم بحاجـة إلـى معرفـة تلك الخيارات، ولـيس الموظفون الجدد فقط.

إن تطوير مسار العاملين الذي تتولاه أي إدارة ينبغي أن لا يقتصر على الجانب التقني لأنه في هذه الحالة سيقود إلى نقص مهاراتهم في رؤية الصورة الكبيرة لمتطلبات المنظمات، فلا بد من تكوين تصور شمولي عن مختلف جوانب العمل والنشاط في المنظمة، حيث إن لبعض المنظمات برامج تطوير شاملة لكل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة، في حين تقتصر برامج أخرى على نتائج مراجعة الأداء السنوي للموظفين ، وبغض النظر عن مدى برامج المسار هذه وأنواعها ، يكون دور الرئيس أو المدير مهماً للنجاح ولمتابعة مسار مرؤوسيهم وتشجيع النمو في ذلك الاتجاه (Jiang, 2000).

رضا العاملين عن المسار الوظيفي:

إن مسؤولية إدارة المسار تتوزع بين كل من الأفراد والمنظمات التي يعملون فيها، وطبقاً لذلك فإن هناك مسؤولية مشتركة بين الفرد والمنظمة ترتب التزامات مختلفة يتم توقعها من كلا الطرفين. إن درجة رضا العاملين عن مسارهم ستكون أكبر عندما يشارك الفرد المنظمة أدوار إدارة المسار، ولزيادة مستوى حالة الرضا هذه فإنه لا بد من تعزيز ودعم مسار العاملين، وتزويدهم بالفرص الملائمة وتحديد ما يستحقونه منها وبتقييم نتائج برامج إدارة المسار. كما ينبغي على المنظمات أن تنظر إلى العاملين لديها بمنظور طويل الأمد فالإعداد لبرامج التدريب (التخطيط طويل الأجل للتدريب) وفرص تطوير المهارات مثلا يعد استثماراً مستقبليا وليس آنياً، وإذا ما حدث تقصير ما في مسؤولية المنظمة عن التزاماتها بتحقيق رضا العاملين عن مسارهم، فإن ذلك لن يسقط عنها مسؤولياتها تجاه تلك البرامج التي هي في الواقع جزء من عملية تطوير المسار مما يؤكد أن هذه العملية مستمرة دون توقف. (Dougles, 1987).

هناك مؤشرات عدة تقيس الرضا عن برامج المسار لدى العاملين، منها تحقيق الهدف الرئيسي المتعلق بإنجاز الأهداف الفردية والتنظيمية ، سواء الكمية أو النوعية، ومنها تحسين اتصالات المسار بين العاملين والرؤساء ،وتحديد قاعدة المهارات والمواهب الإدارية والتغيير في مؤشرات الأداء كتخفيض معدلات الدوران،

ورفع معنوية العاملين، وزيادة معدلات أداء العاملين، وتخفيض الوقت اللازم لإشـغال الوظائف الشاغرة، وزيادة فرص الترقية داخل المنظمة.

وبالنسبة للأفراد فإن زيادة مشاركتهم في ورش عمل المسار وفي التخطـيط لعملية المسار وفي برامج التدريب، وإدارة مناقشات المسار، وتنفيذ خطط المـسار، والترقيات والتنقلات بين الوظائف ،كلها دلائل واضحة على إهتمام المنظمة بالمسار الوظيفي لضمان رضا الموظفين لديها، كما أن قيامها بتقييم أدوات المسار، وآلياتـه وتطبيقاتها ومراجعة ما تحقق من ميزات نظام المسار، ومدى الاستجابة المتحققة عند العاملين ومهاراتهم في تخطيط المسار لدليل على مدى الاهتمام الذي توليه المنظمـة، ليس لتطوير المسار فقـط، بـل لـضمان مـستوى مرتفـع مـن الرضـا أيـضاً (Dougles, 1987).

إدارة المسار وإدارة الموارد البشرية:

هناك أهمية للمدخل الفردي والتنظيمي في نظرية المسار كما ذكر سابقاً، فإنه في عملية التوفيق بين هاتين المنظورين، تستطيع إدارة الموارد البشرية تخطـيط وتطوير بأنشطتها المختلفة في مجالات عديدة مثل الاستقطاب والاختيـار والتعيـين والتعويض وتقييم الأداء والتدريب والتطوير والترقية وفرص العمل والتغذية العكسية وتحركات المسار الأخر (Marilyn& Elizabeth, 1996).

يستخدم بعض الكتاب مصطلح إستراتيجية التوظيف يتضمن ثـلاث وظـائف أساسية هي: الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتأتي أهمية الاستقطاب بالنسبة للمسار الوظيفي من خلال اعتماد المنظمة على البيئة الداخلية والتي تحوي المصادر الداخلية للاستقطاب، ويعد النقل والترقية من أهم المصادر الداخلية حيث تقوم المنظمة بنقـل الموظف إذا حصل شاغر يقتضي الإشغال السريع، أما الترقية فهي تتم من الـداخل لمواقع وظيفية أعلى أو موازية بمسؤوليات ومهام أكثر، وتعد وسيلة مهمة لإشـغال بعض الوظائف، بل هي بمنزلة عملية إعادة تخصيص للفرد على وظيفة ذات مرتبة أعلى وعادة ما تنطوي مثل هذه الوظيفة على مسؤوليات وسـلطات أكبـر (الهيتـي، 2004).

يعـد الاختيـار الـركن الثـاني مـن الأركـان الـثلاث لعمليـة التوظيف(الاستقطاب،الاختيار، التعيين)، إذ يشكل مع التعيين الجسر الموصل بـين الفرد في البيئة خارج المنظمة وبيئة المنظمة الداخلية، أي أنه الوسيلة التي بواسطتها يحدد الفرد المنظمة التي سينتمي إليها ويحقق مساره الوظيفي فيها، كما أنها الوسـيلة التي تحدد من خلاله المنظمة مدى صلاحي الفرد لشغل الوظـائف الـشاغرة فيهـا (برنوطي، 2001).

ويستهدف التعويض وما يرتبط به من أنظمة الأجور والمكافآت زيادة دافعيـة الفرد للعمل وتحسين أدائه وزيادة رضاه، كما يساعده في الشعور بالأمان الـوظيفي ومن ثم الاستقرار والاستمرار في المنظمة وتطوير مساره الوظيفي. أمـا التـدريب والتطوير الذي يعد مسؤولية ونشاطاً تمارسه إدارة الموارد البشرية باستمرار، سواء بالتركيز على توسيع مؤهلات الأفراد ليشغلوا وظائف في المستقبل، أو التركيز على منحهم معارف ومهارات لأداء وظائفهم الحالية بكفاءة واقتدار، حيث يلازم التـدريب الفرد العامل في حركته الرأسية في حالة الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى وحركتـه الأفقية عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى منذ التحاقه بالعمل وحتـى إحالته على التقاعد. (الهيتي، 2000).

وتهتم وظيفة تقييم الأداء بقياس كفاءة أداء العاملين طبقاً لمعايير معدة مـسبقاً من قبل الإدارة وتبين مدى التوافق بين الفرد ووظيفته، ويكشف عن قدراته واستعداده للإنجاز والتقدم والتطوير والابتكار ومدى تحمله للمسؤولية، وبتحليل تقرير الأداء وما يظهره من نقاط قوة أو ضعف ومؤشرات يمكن للإدارة أن تسترشد بها فـي عمليـة تخطيط المسار الوظيفي للعاملين وإدارته(العواملة، 1995).

أما بالنسبة لبرنامج التوجيه فإنه يعنى بتوجيه العاملين وخاصة الجـدد مـنهم ويشير عدد من الباحثين إلى أهمية الإرشاد والتوجيه التنظيمي في مجـال تخطـيط المسار للأفراد من خلا تقديم المعلومات والبيانات المتعلقة بالفرص الوظيفية المتاحة وسبل تطويرها وربطها بالقدرات والطموحات الفردية(العواملة، 1995).

دور الفرد في تطوير المسار الوظيفي:

ويعني ذلك بأن يأخذ الفرد مسؤولية أساسية في تطوير مساره ويمهد هذا المدخل لإدارة عادلة ومنصفة للمسار بين الفرد والمنظمة، وهو حجر الزاوية لبعض التصورات الجديدة لأدوار المنظمات مثل المنظمة المتعلمة ،وبما يختلف عن الأسلوب التقليدي حيث تكون التوقعات المتعلقة بالمسؤولية عن المسار حكراً على المتخصصين بالموارد البشرية وبالمديرين الرئيسيين، مما يستلزمً تغييرا أساسياً في توقعات تطوير المسار واتجاهاته، وعلى الأفراد أن يطوروا مهارات فردية جديدة في تقييم الذات وتطوير المسار ولاسيما وأن معظم المنظمات لا تمتلك من الموارد ما يكفي لوضع خطة متكاملة لمسار الأفراد وكما أن المنظمة تمارس تأثيرات متعددة في المسار الوظيفي للفرد فإن عليه أيضاً أن يؤثر في مساره الوظيفي من خلال ما يأتي(عسكر، 1990):

1. أن يركز اهتماماته على تطوير مساره الوظيفي في الأجل الطويل بدلاً من الأجل القصير بعد أن يضع في اعتباره الوظيفة التي تقدم له فرص النمو والشعور بالإنجاز والتحدي.
2. أن يبذل الفرد جهداً كبيرا كي يصل إلى مستوى أداء متميز بأسرع وقت ممكن، مما يسهل له الانتقال إلى ممارسة مهام أكثر أهمية تتيح له فرص النمو والتقديم.
3. أن يكون له تأثير إيجابي في القرارات التي تتخذها المنظمة فيما يتعلق بمسيرته الوظيفية مثل التنقل والترقية.
4. أن يعمل على توسيع نطاق وظيفته بالسعي والبحث عن مهام ومسؤوليات جديدة تتيح له إظهار مهاراته.

إن المسار ليس فقط تطوير العمل لأحد الأفراد ولكن أيضاً هو عمل للحياة فالمسار الناجح لن يقاس بمستوى الدخل أو بالمركز الوظيفي فقط، إنما هو استخدام المهارات والقدرات لمواجهة تحديات متزايدة، أو بامتلاك مسؤوليات أكبر وزيادة الاستقلال في الاختيار المهني (Collin, 1998).

مراحل المسار الوظيفي:

ويقصد بها تلك المراحل المتتابعة التي يمر بها الفرد العامل في المنظمات والتي تشكل مساره الوظيفي من بدايته إلى نهايته في أي وظيفة أو مهنة يمارسها، وتختلف هذه المراحل عن بعضها بإختلاف خصائصها ومتطلباتها والتحديات التي تواجهها، وتجدر الإشارة إلى أن نجاح الفرد في مرحلة سابقة يؤهله إلى الانتقال إلى مرحلة متقدمة في مساره الوظيفي(Kreitner,1983).

وفيما يلي وصفا موجزا لكل مرحلة من مراحل المسار الوظيفي (العواملة، 1995):

1. **مرحلة الاستكشاف (15-24 سنة):** وتشكل هذه المرحلة الفترة التي تأتي بعد إنتهاء الفرد من تعليمه والبحث عن أول وظيفة في حياته، إذ تستمر هذه المرحلة لعدة شهور بعد ممارسة الوظيفة، حيث يحاول الفرد التوفيق بين أهدافه ومهاراته وقدراته وبين متطلبات المنظمة التي يعمل بها، حيث يعمل على إستكشاف البدائل المتاحة له لإشباع حاجاته ورغباته.
2. **مرحلة التأسيس (25-44 سنة):** قد ينجح الفرد في بداية هذه المرحلة في إيجاد العمل المناسب له، حيث يركز جهوده في العمل لكسب ثقة الإدارة للحصول على وظيفة دائمة في المنظمة التي يعمل بها، وتتكون هذه المرحلة من ثلاثة مراحل جزئية هي:

أ- التجربة (25- 30 سنة): يتبين للفرد في هذه المرحلة فيما إذا كانت وظيفته الحالية مناسبة له أم لا، فقد يحاول تغييرها إذا كانت غير مناسبة.

ب- الاستقرار (30- 40 سنة): يبدأ الفرد في الاهتمام بتخطيط مساره الوظيفي للسعي نحو التقدم الوظيفي من خلال التعلم وإكتساب الخبرة من الآخرين.

ج- الأزمة (35- 45 سنة): وتسمى أزمة منتصف العمر لمسار الفرد الوظيفي، حيث يقوم الفرد بتقييم مستوى تقدمه الوظيفي وفيما إذا حقق طموحاته ورغباته التي وضعها في البداية، فقد يكتشف أنه لم يحقق

ذلك فيعمل على إتخاذ القرارات الصعبة المتعلقة بالإنجاز وكيفية تحقيق هذا الإنجاز ومدى صعوبة ذلك في هذه المرحلة، فيركز الفرد جهوده في الإبقاء على حاجاته الأساسية كالأمن أو الاستقلالية والحرية وخلافه. يشعر الفرد في هذه المرحلة بالمرض والتوتر الزائد وفقدان دعم رؤسائه.

3. **مرحلة المحافظة على الوظيفية (45- 65 سنة): هناك شعور إيجابي لدى** الفرد في هذه المرحلة نحو عمله ومنظمته، ويصعب عليه ترك المنظمة والبحث عن وظيفة أخرى، ويختلف مستوى أدائه في هذه المرحلة، ويلاحظ أن بعض الأفراد في هذه المرحلة يستمرون في النمو والتطوير في حين يتراجع أداء البعض الآخر ويفكرون في التقاعد ومحاولة عمل آخر أكثر إثارة خارج حياة العمل.
4. **مرحلة الانحدار: وهي وصول الفرد إلى سن التقاعد، حيث يتباطئ أداؤه ويقل** مستوى نفوذه ومسؤولياته، ويقوم بدور المرشد والناصح للآخرين الأصغر سنا منه، ويشعر الفرد في هذه المرحلة بأنه أستكمل مسيرته الوظيفية ويحاول تحقيق ذاته في مجالات وهوايات أخرى.

لقد جاء بعض الكتاب بالعديد من النماذج التي تصور طبيعة المسار الوظيفي للفرد بمراحله المختلفة، وفيما يلي وصفا موجزا لاثنين منها والتي تخدم أغراض هذه الدارسة:

أولا: نموذج أريكسون (Erickson Model): إن المسار الوظيفي للفرد وفق هذا النموذج يتكون من ثلاثة مراحل هي: التأسيس، والتقدم، والصيانة. تشير مرحلة التأسيس إلى الأحداث التي يمر بها الفرد منذ ولادته حتى إعداده للحياة العملية، أما مرحلة التقدم فتشمل التدريب الذي تلقاه الفرد وتطويره من جانب المنظمة التي يعمل بها، في حين تشير مرحلة الصيانة إلى النشاطات التي تساعد الفرد في النمو وتحقيق الاستمرارية في العمل والأمان الوظيفي وإشباع الرغبات (Huse,1982).

ثانيا: نموذج كارلزي (Carlisle Model): يشير هذا النموذج إلى ثلاثة عناصر أساسية لمراحل المسار الوظيفي وهي : الإعتمادية، ومجال العمل، والسلطة. وبحسب هذا النموذج فأن مسار الفرد الوظيفي يتطور من مرحلة الاعتمادية على الآخرين وتواضع مجال عمله وسلطته القليلة إلى مراحل متقدمة تشمل الاستقلالية وتقدم مجال عمله وسلطة أوسع حيث يرافق ذلك تغيرات وظيفية تشمل التدريب والخبرة الإدارية والاستشارية، إذ أن نجاح الفرد في عبور تلك المراحل يعتمد إلى حد ما على قدرته الفردية والحوافز المقدمة له والفرص التي توفرها له بيئة التنظيم الداخلية والخارجية (Carlisle,1982).

العناصر الحاكمة في نجاح الفرد أو فشله في المستقبل الوظيفي:

هناك العديد من العناصر التي تحكم نجاح أو فشل الفرد في المراحل المختلفة من مساره الوظيفي. وسوف نتعرض لهذه العناصر وذلك بحسب اختلافها من مرحلة إلى أخرى خلال المسار الحياتي والوظيفي للفرد: (ماهر، 1995).

أولا: العناصر المرتبطة ببداية المسار الوظيفي للفرد.

ويقصد بذلك عند تخطيط الفرد للالتحاق بأول وظيفة له، ثم دخوله في هذه الوظيفة، وتعرضه لأول خبرات وتجارب وظيفية بها. وفي هذه المرحلة يقابل الفرد مجموعة من العناصر. وسنتعرض لها في شكلها السلبي، لأنها في طبيعتها تمثل ما يطلق عليه صدمة الواقع (Reality Chock) وإذا استطاع الفرد أن يجتاز هذه المشاكل بكفاءة، أمكن اعتباره ناجحاً في تخطيطه لمساره الوظيفي وهذه المشاكل هي:

1- زيادة الطموح وعدم واقعيته: يسير الفرد في بداية مساره الوظيفي وراء أحلامه وأماله، وبقدر مما يتوافر لديه من إمكانيات تحقق له ذلك الطموح، فتكون النتيجة أحيانا تحطم الآمال على صخرة الواقع.

2- انعدام أهمية الوظيفة الأولى: يزداد إحباط كثير من الأفراد في أولى وظائفهم بسبب صغر الوظيفة، وانخفاض أهميتها، وما يزيد من وطأة المشكلة أن الشخص يبني لنفسه أمال تفوق الواقع وفي نفس الوقت لا يعطي المديرون

بالاً إلى أن الشباب لديهم طاقات يمكن استغلالها لو تم توفير أعمال ووظائف بها درجة من التحدي، وتوفر الإمكانيات والسلطات التي تطلق إمكانياتهم.

3- عدم القدرة على تنشيط الذات: تفتر همم البعض بسبب عدم قـدرتهم علـى رفع حماسهم الذاتي. وهم يحتاجون إلى أن يتدربوا على أن يضعوا لأنفسهم أهداف محددة وواضحة، وأن يناقشوا رؤساءهم وزملاءهم حول العمل، وأن يكافؤا أنفسهم، وأن يتحدثوا عن أنجازتهم، وعن مشاكلهم بحرية.

4- عدم النضج الشخصي: يتميز الموظفون في بداية مـسارهم بعـدم الخبـرة الكافية لتحمل المسئوليات الكبيرة، كما أنهم غير مـاهرين فـي العلاقـات الاجتماعية والشخصية مع الآخرين. وهي أمور كلها مطلوبة للنجـاح فـي العمل.

5- انخفاض الجانب العملي: يتميز الموظفون الجدد بـأنهم نظريـون، وأنهـم يحتاجون إلى أن يتعلموا كثيرا من الفن التطبيقي، وأن ما درسوه يحتاج إلى بعض التكيف حتى يتم تطبيقه.

6- عدم إبلاغ الفرد بتقييم أداءه: يحتاج الموظف الجديد باسـتمرار أن يحـصل على معلومات عن مدى تقدمه في الأداء والإنجاز. وما إذا كأن أداءه جيدا أم أنه يحتاج إلى تطوير وتعديل وتدريب وتوجيه.

7- الرئيس المباشر سلبي: وتتعدد مشاكل الرئيس المباشر، فقد يكـون تجاهلـه التام للموظف الجديد، وعدم تدريبه له، وإهماله فـي إعطـاءه التعليمـات اللازمة، وعدم تحضيره، وعدم نصحه وإرشاده اثر سلبي علـى الموظـف الجديد.

8- مشاكل مع الزملاء: يمارس الزملاء مع الموظف الجديـد بعـض الخـدع والحيل والطقوس، لإثبات أقدميتهم وأحقيتهم في الوظيفة، أو ربما للترحيـب به، أو لفرض النفوذ عليه، بينما يحتاج الموظف الجديد إلى كل زميل ناصح أمين يرشده إلى الطريق السليم في العمل.

ثانيا: العناصر المرتبطة بمتاعب منتصف المستقبل الوظيفي.(ماهر، 1995).

تعتبر مرحلة منتصف المستقبل الوظيفي من أصعب المراحل التي يمـر بهـا الفرد على طول مستقبله الوظيفي، نظراً للتغييرات العديدة التي تصاحب هذه الفترة. فهي وأن كانت فترة جني الثمار للتعب خلال السنوات الماضية، إلا أنها كثيراً مـا تكون فترة إعادة نظر وتقييم الأمور، ومن هذه الصعوبات:.

1- الانكماش المستمر لمرحلة العمل المتبقية، نظراً لتزايد التدريب الذي يحـصل عليه الأفراد وبالتالي تقل الفترة المتاحة أمام الفرد ليصل للمراكز العليا.
2- عدم انفصالية العمل عن الحياة لبعض الأفراد اللذين يعتبـرون أن مـستقبلهم الوظيفي هو حياتهم وبالتالي يصبح الوقت عنصر حرج وثمين جداً.
3- الخوف المتزايد من الهزيمة مع تزايد الضغوط المحيطة بالفرد، تصبح الحاجة للنجاح قوية جدا وينمو داخله ذعر شديد من الفشل.
4- تزايد الاعتمادية، فنظراً لتعقد الأعمال يضطر المدير للاعتماد على فريق من المستشارين الفنيين والمساعدين.
5- عدم إظهار المشاعر، حيث ينطوي العمل الإداري على الكثير من التضحيات بالرغبات والأهداف الخاصة للمدير، فيجيش صدره بالغضب من نفسه ومـن المنظمة التي تحرمه من إشباع بعض رغباته.
6- حالة مستمرة من الدفاع عن النفس(Defensiveness). يقـضي الفـرد معظم حياته في شق طريقه إلى القمة أو المدافعة عن هذه القمة، وهذا يعنـي البقاء في حالة طوارئ مستمرة مما يسبب ضغط شديد على الأعصاب.
7- تغير النظرة للشباب، نظراً لتزايد تقدير المجتمع للشباب فأن حـلاوة النجـاح الذي تحقق خلال منتصف العمر يشوبه مرارة الشعور بتقدم العمر.

العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي:

هناك العديد من العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي، حيث يبدأ تأثير بعض هذه العوامل منذ فترة طويلة من بداية حياة الفرد، ويمكن تلخيصها كما يلي:

1. **الحاجات**: وتعتبر من العوامل المحددة للسلوك المهني للفرد، فالفرد يسعى جاهدا للوصول إلى الوظيفة التي تشبع له حاجاته المهمة من وجهة نظره للوصول إلى الهدف الذي يرجوه. (القريوتي، 1997).
2. **الخلفية الاجتماعية**: إن البيئة المحيطة بالفرد تؤثر في مساره الوظيفي، فالأسرة التي ينتمي لها الفرد تؤثر بشكل أو بآخر في توقع مسار الفرد الوظيفي مستقبلا، فالأب والأم المتعلمين لهما دور رئيسيا في تشكيل خلفية لدى الفرد في توقع المهنة التي يرغب في ممارستها في المستقبل.كما تؤثر الطبقة الاجتماعية التي ينتمي لها الفرد على مفهومه وإدراكه لأنواع المهن المختلفة، فالأسرة الغنية تنمي في أطفالها الطموح المرتبط بالمهن ذات القيم العالية، في حين تركز الأسر الفقيرة على تعليم أطفالها على إحترام العمل اليومي(ماهر، 1995).
3. **ثوابت الشخصية**: إن الفرد ينجذب إلى الوظيفة التي تتوافق مع قيمه ودوافعه وحاجاته (شخصية الفرد)، حيث أن شخصية الفرد تؤثر على تشكيل مساره الوظيفي، حيث ينجذب بعض الأفراد إلى المهن والحرف التي تحتاج إلى أنشطة بدنية تتطلب مهارة وقوة، في حين يختار البعض مجالات العمل التي تتطلب أنشطة معرفية كالتفكير والتنظيم والفهم والتحليل والتقييم وخلافه، ويختار بعض الأفراد العمل في المجالات الوظيفية التي تتضمن التعامل مع الناس حيث يفضلون الأنشطة العاطفية (المشاعر والعلاقات الاجتماعية) على الأنشطة المعرفية والبدنية، كما أن بعض الأفراد ينجذب إلى العمل في المجالات التي تخضع لقواعد وإجراءات محددة والتي تقضي بأن يلتزم بالقوانين والتعليمات الناظمة للمهنة التي يمارسها، وبعض الأفراد يميل إلى العمل القيادي الذي يهدف إلى التأثير على الآخرين لكسب النفوذ والشهرة، وهناك بعض الأفراد يجد نفسه تواق للعمل في المجالات التي تتضمن التغيير عن الذات والابتكار والخلق الفني(عسكر، 1990).
4. **الأمان والاستقرار الوظيفي**: يقوم بعض الموظفون عادة بفعل كل ما يطلب منهم بغية المحافظة على وظائفهم التي تضمن لهم العيش الكريم والمعاش المقبول عند التقاعد، إذ يلاحظ أن هؤلاء الموظفين ليس لهم دور في تقرير مسارهم الوظيفي

ويتركوا ذلك إلى المنظمة التي يعملون فيها. أن بعض الأفراد يفضل العمل في القطاع العام الذي يضمن لهم الاستقرار الوظيفي. يفضل بعض الموظفون العمل في مكان قريب من سكناه لإشباع حاجة الاستقرار والراحة حيث يرفض التنقل والاغتراب مهما كان العائد عليه من هذه الوظيفة (Hellman, 1997).

5. وظائف إدارة الموارد البشرية.

تمارس إدارة الموارد البشرية وظائف متعددة لها تأثير بصورة أو بأخرى على المسار الوظيفي للأفراد، ولإغراض هذه الدراسة تم التركيز على الوظائف التالية:

أولا:وظيفة التدريب والتطوير: إن هناك علاقة بين المسار الوظيفي للفرد والتدريب، حيث أن تحديد موضوع ومحتوى التدريب وطريقة التدريب وأسماء البرامج التدريبية توضح تلك العلاقة (ماهر، 1995). وأن وظيفة التدريب والتطوير التي تعد مسؤولية ونشاط تمارسه إدارة الموارد البشرية تعد عاملا مساعدا في تعزيز وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للموظفين. (العواملة، 1995). حيث يتم التركيز على توسيع مؤهلات الأفراد ليشغلوا وظائف في المستقبل أو التركيز على منحهم معارف ومهارات لأداء وظائفهم الحالية، حيث يلازم التدريب الفرد العامل في حركته الرأسية (في حالة الترقية إلى مستوى وظيفي أعلى)، وحركته الأفقية (عندما ينتقل إلى وظائف مختلفة في ذات المستوى) منذ التحاقه بالعمل وحتى إحالته على التقاعد (الهيتي، 2004).

إن التدريب يؤدي إلى تحقيق فوائد جمة تتجلى في إعداد الأفراد لإنجاز أعمالهم الحالية، كما أن التطوير يهدف إلى تنمية القدرات الفردية وتوفير رصيد من المهارات والقدرات المدربة في المستقبل، وبالتالي مواجهة الاحتياجات المتزايدة للإدارة من قادة إداريين وأخصائيين إداريين وفنيين (غبوش،1989).

ثانيا: وظيفة النقل: النقل هو تغيير العمل أو مكان الإقامة الذي تفرضه الإدارة على الموظف بإرادتها المنفردة للإستفادة من خبرات وكفاءات وقدرات موظفيها على أفضل وجه ممكن، أو قد يكون بناء على طلب الموظف، أو قد يكون عقوبة بسبب مخالفة ما، وقد يكون إجراء إداري لتحقيق مصلحة العمل.

وقد يتضمن النقل تغيرا في مهمات ومسؤوليات الوظيفة عندما يسند إلى الموظف مهام ومسؤوليات جديدة مغايرة لمهام ومسؤوليات وظيفته السابقة بغض النظر عن مكان العمل ويساعد النقل على إكساب الأفراد الخبرات والمهارات والقدرات التي تثري العمل الوظيفي ويحسن من الأداء الفردي الذي ينعكس إيجابا على المنظمة في النهاية، وهذا يتحقق من خلال تدوير الموظفين على الوظائف المختلفة والتي يشكل جانبا أساسيا في المسار الوظيفي للموظفين(ماهر، 1995).

ثالثا:وظيفة تقويم الأداء: يركز تقويم الأداء على تحديد مستوى كفاءة العاملين طبقاً لمعايير محددة ومعدة مسبقا، كما يركز على تقييم استعداد الفرد للترقي والتقدم في المستقبل، ومدى قدرته على تحمل المسؤولية، وتقويم الأداء يتم بشكل منظم ودوري ومستمر.ويفهم من تقويم الأداء كعملية أنه مراجعة أداء الفرد لمعرفة مدى تقدمه الوظيفي وتقويم أدائه في المستقبل بغرض الترقية، وتوفير المعلومات اللازمة لرسم سياسات النقل والتدريب والحوافز وخلافه، مما يكشف عن دور تقويم الأداء في تعزيز مسار الفرد الوظيفي في المنظمة التي يعمل بها (بحيري وآخرون، 1991).

إن تقويم الأداء يسهم في رفع مستوى الفرد الوظيفي والذي ينعكس على الوظيفة مما يعطيها عمقا وحيوية وانسجام، وهذا يحقق الموائمة بين الفرد والوظيفة، ويكشف تقويم الأداء عن نقاط الضعف والقوة لدى الموظفين ، مما يسهل من عملية إتخاذ القرارات اللازمة لتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لدى الموظفين (ناجي، 1982).

رابعا: وظيفة مكافئة الأداء: وتشمل هذه الوظيفة تعويض الفرد العامل في المنظمة عن الجهد الذي يبذله في أداء الوظيفة، ويكون التعويض على شكلين: تعويض مالي (رواتب أجور وحوافز)، تعويض معنوي (مزايا إجتماعية، صحية والمشاركة في صنع القرارات)، وهذا التعويض إذا ما تحقق فإنه يوفر مناخا جيدا لدى الموظف للسير بإتجاه نحو تحسين أدائه في العمل مما يكسبه المزيد

من الخبرات والمعارف والقدرات والمهارات اللازمة لتقدمه الوظيفي (الهيتي، 2000).

2.2 الدراسات السابقة:

تم الإطلاع على العديد من الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة الحالية، من اجل إعطاء خلفية وافية لها والاستفادة من المواضيع التي أثارها الباحثون في دراساتهم لتشكل بعض المنطلقات التي يمكن البناء عليها ومن هذه الدراسات:

2.2. 1 الدراسات العربية:

قامت (بوراس، 2008) بدراسة بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بعين التوبة، والتي هدفت إلى التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي ودور إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي. ومن اجل تحقيق تلك الأهداف تم تصميم استبانة وزعت على عينة عشوائية من فئة العمال الإداريين حجمها (50) رئيسا في مؤسسة الاسمنت بعين توية –باتنة في الجزائر. وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: ان (100%) من أفراد العينة يؤكدون على ان وظيفية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تقوم بتخطيط المسار الوظيفي، ومن أهم استخدامات نتائج تقويم الأداء التطوير المستمر للعاملين بهدف تمكينهم من أداء مهام أخرى خلال مسارهم في المؤسسة، كما أشارت النتائج إلى ان أهم معوقات عملية تخطيط المسار الوظيفي نقص الترقيات وتراخي المعنيين في عملية التقييم ونقص الحوافز الفردية والتركيز على الحوافز الجماعية.

أجرى (وادي وماضي، 2007) دراسة بعنوان: تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية –غزة وجهة نظر ذاتية ، وقد شملت هذه الدراسة تحليلاً للعناصر المؤثرة في المسار الوظيفي للمدراء في هذه الجامعة ، حيث تم

توزيع استبانة على المدراء فيها، والبالغ عددهم (26) مديراً، وقد استخدم الباحثان الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وقد توصلت الدراسة للعديد من النتائج، ومنها ما يلي:

أ. يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية.

ب. ليس للمدير الحرية في اختيار وظيفته، وهذا بطبيعة الحال يخضع إلى عناصر أخرى، إضافة إلى الوظائف المتاحة.

ج. لا تساعد الأنظمة واللوائح والقوانين على تخطيط المسار الوظيفي للمدراء.

د. توجد صلة بين الخبرة وتلاؤم المدير لوظيفته التي يعمل بها.

كما أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها:

أ. الارتقاء بأنظمة وقوانين الجامعة مما يساعد على التخطيط الأفضل للمسار الوظيفي.

ب. توفير جو من الحرية في اختيار الموظف لوظيفته.

ج. تعزيز نقاط القوة لدى المدراء والعاملين في الجامعة بما يخص المسار الوظيفي.

د. تركيز الباحثين في مجال الإدارة على إجراء البحوث حول المسار الوظيفي، وإثراء المكتبة العربية بما يخصه من أدبيات. 5- التركيز على الكفاءة في اختيار المدراء.

قام (الهيتي، 2004) بدراسة بعنوان:"أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، وقد هدفت الدراسة إلى تحديد أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين في عدد من الجامعات الأردنية الرسمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة وزعت على عينة بلغت (220) فردا وتمت استعادة (190) استبانة منها، أي ما نسبته (86.4%) من العينة، وقد استخدم في التحليل الإحصائي عدة أساليب منها (المتوسط الحسابي والارتباط البسيط والانحدار وتحليل التباين الثنائي). وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها وجود علاقة ارتباط متوسطة بين أبعاد المتغير المستقل (تخطيط المسار وإدارة المسار) وبين أبعاد المتغير التابع (الرضا عن الوظيفة والرضا عن المنظمة)، كما أن هناك علاقات تأثير متباينة بين أبعاد الدراسة تشير إلى ضعف اهتمام المؤسسات

المبحوثة بتطوير مسار العاملين فيها، والى ضعف درجة رضا العاملين أنفسهم عن عملية تطوير المسار الوظيفي ، وان إدارة الموارد البشرية كانت ذات صلة واضحة بتطوير المسار الوظيفي ولكن هناك ضعفا في دعم الإدارة العليا لهذا الاتجاه.

في دراسة قام بها (الزهراني، 2003)، بعنوان: فعالية إدارة التعليم والسمار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية، وقد هدفت إلى التعرف على طبيعة إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في ضوء الفعالية الإدارية، وتحليل واقع إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة لفعالية الإدارة التعليمية وأخرى للمسار الوظيفي، وزعت على عينة الدراسة من المدراء في(42) مديرية تعليم. وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود عدة نتائج من أهما: وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المسار الوظيفي والدرجة الكلية وإبعاد فعالية الإدارة التعليمية والدرجة الكلية. ووجود فروق في تصورات المديرين للمسار الوظيفي تعزى لمتغير العمر وقد كانت الفروق لصالح فئة (الأكبر من 40 سنة). ووجود فروق في تصورتهم للمسار الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي وقد كانت الفروق لصالح المديرين الحاصلين على الماجستير أو الدكتوراه. كما أشارت النتائج إلى وجود فروق في تصورات المديرين للمسار الوظيفي تبعا لمتغير الخبرة وقد كانت الفروق لصالح المديرين ذوي الخبرة (اقل من 6 سنوات).

في دراسة قام بها (أبو تايه، 2001) بعنوان " العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية "، والتي هدفت إلى التعرف على أثر العوامل السلوكية والهيكلية والتي تشمل (مستوى الرضا عن العمل، الدافعية نحو العمل، نوعية القيادة والإشراف، الحوافز، نوعية العلاقة بالمنشأة، درجة وضوح المهام، مقدار السلطة والنفوذ، ومقدار التحدي الوظيفي)، في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي من خلال دراسة تطبيقية لعينة تتكون من (424**)** موظفا وموظفة في أربعة أقاليم في المملكة بالإضافة للمركز الرئيسي لشركة الاتصالات الأردنية، طلب إليهم تعبئة استبانة على أسئلة تقيس

متغيرات الدراسة ، وقد قام الباحث بإستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة، وتم التوصل إلى النتائج التالية:

1. وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والعوامل السلوكية مجتمعة وبين التكيف مع التغير في المسار الوظيفي، حيث فسرت هذه العوامل مجتمعة ما نسبته (1.7%) من التكيف مع التغيير في المسار الوظيفيز
2. عدم وجود علاقة داله إحصائيا بين العوامل الديموغرافية والتكيف مع التغيير في المســار الوظيفــي.

قامت (شديفات، 1999) بدراسة بعنوان " أثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة في الأردن على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة أربد " بهدف تقييم أثر برنامج الإدارة الأساسية كأحد برامج خطة تطوير المسار التدريبي في الجهاز الحكومي الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة أربد من خلال دراسة ميدانية لعينتين من رؤساء الموظفين الحكوميين في أربد (عينة رؤساء الموظفين المتدربين، عينة رؤساء الموظفين غير المتدربين لعام 1997- 1998). وقد خلصت الدراسة إلى أن برنامج الإدارة الأساسية قد أثر على أداء وتدرج الموظف الحكومي في محافظة أربد بشكل واضح وكبير، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاستمرار في تنفيذ خطة المسار التدريبي لأنها تقدم برامج متكاملة تشمل جميع موظفي الجهاز الحكومي في الأردن.

في دراسة قام بها (العواملة، 1995) بعنوان " تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر الحكومية في الأردن"، والتي هدفت إلى تحليل المسار الوظيفي نظريا وبيان جوانبه التطبيقية في الوزارات والدوائر الحكومية في الأردن من خلال دراسة ميدانية لعينة شملت أربعمائة مدير من مختاف المستويات التنظيمية العليا والوسطى والدنيا، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك تدني في مستوى الوضوح والحرية لدى المديرين في إختيار مسارهم الوظيفي، وهناك فرص قليلة لتقدمهم الوظيفي، وتشكل الحوافز المادية أهم دوافع المديرين لتغيير وظائفهم الحالية. وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات النظرية والميدانية في مجال

المسار الوظيفي، وضرورة إهتمام الأجهزة الحكومية في الأردن بتخطيط المسار الوظيفي وتطويره بإستمرار.

أجرى (عسكر، 1990) دراسة بعنوان "المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة: دراسة تحليلية لجوانب التوافق والتعارض " بهدف توضيح طبيعة العلاقة بين تطور المسارات الوظيفية للأفراد وبين التطويع الاجتماعي في المنظمات، وبيان المشاكل والقضايا التي تؤدي إلى فشل التوافق بين أهداف المسارات الوظيفية من خلال مراحل حياة الأفراد الوظيفية، وبين أهداف التطويع الاجتماعي بمراحلها المختلفة في المنظمة، وتوصلت الدراسة إلى أن أهم الأسباب لعدم فاعلية الكثير من المنظمات في الدول العربية في تحقيق التوافق بين أهداف المسارات الوظيفية للأفراد، وعمليات التطويع الاجتماعي يرجع إلى تركيز الإدارة على تشكيل سلوك الفرد في المنظمة بما يخدم أهدافها بغض النظر عن حاجات الأفراد وطموحاتهم المتعلقة بالمسارات الوظيفية، وقد أوصت الدراسة بضرورة إجراء تغيير في الاستراتيجيات والسياسات المتبعة في مجالات الاختيار والتأهيل والتدريب وتصميم الوظائف وتحديد المسارات الوظيفية بغية تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمات.

قام (عمار،1982) بدراسة بعنوان: "الترقية كدعامة أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية " والتي بينت أهمية الترقية كدعامة أساسية في تحقيق التقدم والاستقرار الوظيفي لموظفي جهاز الخدمة المدنية في المملكة العربية السعودية ، حيث تناولت الدراسة طبيعة الترقية وأهدافها وقارنت بين أساليبها المختلفة كنظام الجدارة والأقدمية ونظام الأسس المتعددة، وقد أوضحت الدراسة مزايا وعيوب كل من هذه الأساليب، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن الاعتماد على نظام الأسس المتعددة للترقية هو أكثر الأنظمة توازناً لأنه يراعي أداء العامل وشخصيته وخبرته العملية.

2.2.2 الدراسات الأجنبية:

قام كد وسمونغ (Kidd& Smewing, 2001) بدراسة بعنوان: "دور المشرفين في دعم العاملين وتطوير مساراتهم"، وتبحث هذه الدراسة في الدور الذي يؤديه المشرفون في دعم العاملين وتطوير مسارهم، وتتناول العلاقات بين أنشطة الدعم ومسار المرؤوسين ورضاهم وولائهم التنظيمي، كشفت النتائج أن المرؤوسين الذين يعتقدون بأن رؤساءهم يعطونهم الثقة والسلطة في أداء الوظيفة، هم أكثر ولاء لمنظماتهم .وأن هناك فوائد تنظيمية محتملة للتغذية الراجعة للأداء، وأهمية دور المشرفين في تطوير القدرة والمهارة للتفويض، لم تتوصل الدراسة إلى علاقات بين دعم المشرفين وتعرف المسار وتخطيط المسار، ولكن هناك علاقة بين إدراك دعم المشرفين والولاء والرضا التنظيمي وإن تفاوتت درجة هذه العلاقة بين الذكور والإناث).

تناولت دراسة جينغ (Jiang, 2000) مسألة الحفاظ على رضا المهنيين في أنظمة المعلومات عن مسارهم في الوقت الذي أصبح فيه تحقيق ذلك مهمة صعبة بالنسبة للمديرين، على الرغم من التحفيز المالي، وشملت الدراسة(151) من العاملين في أنظمة المعلومات، واستخدمت في التحليل أساليب عديدة مثل (Anova, T. test, X^2) وتشير النتائج ان المبحوثين شعروا برضا أكبر عن مسارهم مع حصولهم على دعم قوي من المشرفين، لم تصل نتائج الدراسة إلى أية علاقة بين رضا المسار والمتغيرات الديموغرافية وكذلك بين هذه المتغيرات ودعم المشرفين.

وجاءت دراسة بارش (Baruch, 1999) لتقدم منظور شمولي لتطبيقات إدارة الموارد البشرية ، والتي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمات من أجل تخطيط وإدارة العاملين ومساراتهم ، وتعرض الدراسة إطار منظم نظريا واختباريا إحصائيا استخدمت فيه مقاييس من الإحصاء الوصفي لبيان تطبيقات المسار التي يمكن أن تستخدم من قبل المنظمات خلال الألفية الثالثة وذلك كأساس لتطوير إستراتيجية لتخطيط وإدارة مسار تنظيمي ضمن أنظمة الموارد البشرية، وتوصي الدراسة بأن البحث المستقبلي في تطبيقات المسار له مظهر ان أساسيان الأول اختبار مدى فاعلية

ونتائج هذه التطبيقات ، والثاني اختبار طريقة المنظمات في تكامل مختلف التطبيقات وكيف تتحقق هذه الارتباطات الداخلية في كل من المستوى العملياتي والاستراتيجي)

في دراسة أجراها هليمان (Hellman, 1997) بعنوان: " الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل"، بهدف دراسة العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل ، وقد توصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل متذبذبة بين الصفر والسالب، وأظهرت الدراسة أن العاملين في مؤسسات القطاع العام في الحكومة الفدرالية الأمريكية أقل تشابها مقارنة بالعاملين في القطاع الخاص من حيث ترك العمل في المنظمات ، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن مراحل المسار الوظيفي قد عدلت من العلاقة بين الرضا الوظيفي والنية في ترك العمل في المنظمات.

وتشير دراسة لويس (Louise et.al,1999)وآخرين المعنونة بمسار المديرين والمهنيين في القطاع العام لمقاطعـة كوبيك (Quebec) الكندية إلى أن التطورات التي حدثت في العقود الأخيرة جعلت ندرة فرص الترقية تزداد يوماً بعد آخر مما أثر على توقعات المسار لأعداد كبيرة مـن الأفـراد وان الشعور بإخفاق المسار يمكن أن تكون له نتائج سلبية لكل من الأفراد والمنظمات . تضـمنت الدراسة إجراء مسح ميداني شمل (192) فرداً من المديرين والمهنيين في القطاع العام لمقاطعـة كوبيك (Quebec) الكندية وتشير نتائج المسح إلى أن عدم الوفاء بالمهام والممارسات الإدارية يـؤثر في تخطيط المسار، وتطويره، ودعمه بالإضافة إلى قلة فرص أداء الأدوا والمشاركة الجديدة في جماعات العمل مما شكل إدراكاً بضعف أهمية المسار، ومن اجل تطوير الأفراد فـإن المنظمـات المبحوثـة بحاجـة إلى تعديل الممارسات الإدارية ارتباطاً بنتائج ضعف أهمية المسار.

تبحث دراسة إلين وآخرون (Ellen et.al, 1998) التي أجريت في ولاية كاليفورنيا في بـرامج تـدريب الإدارة الذاتيـة للمسـار وإدراكات العاملين ومواقفهم والسلوكيات المرتبطة بذلك، وقد شـملت الدراسـة (519) مـن العاملين، وأظهرت النتائج أن تدريب الإدارة الذاتية للمسار أثر في سلوكيات الإدارة الذاتية للمسار، ولكن في الاتجاه المعاكس للهدف من التدريب، إذ ينصرف الأفراد

عـن الانشغال فـي الإدارة الذاتية للمسار بعد مرور(6-8) أشهر من خضوعهم للتدريب، كما أظهرت الحاجـة إلـى البحث في تصميم أدوات مساندة وتنفيذها وأنظمة موارد بشرية جديـدة لـدعم الإدارة الذاتيـة للمسار.

وأجرى راندو(Rando, 1996) دراسة في عدد من المنظمات العامة الكورية وبحثت في تفضيلات أعضاءها وعلاقة ذلك بتطوير المسار وفعالية المنظمة، وأظهرت نتائج التحليل الإحصائي المستمد مـن الوثائق والاستبانة بأن الترقية تنال اهتماما رئيسا بين البيروقراطين الكوريين، وأن قـوة طمـوح الترقية البيروقراطية تتأثر بكل من العوامل الفردية والتنظيمية مثل (الجنس،والعمر، والدرجـة والأقدمية التنظيمية ، وطموح المسار، وفرصة الترقية، والتنافسية داخل المنظمة)،كمـا يتـأثر طموح الترقية بتقييم نظام الترقية، وهذا يؤثر في الرضا الوظيفي للبيروقراطين، أوضـحت نتـائج الدراسة ضرورة أن تفهم المنظمة ما يفضله الأفراد وبما يقود إلى تقدم مساراتهم.

وتكشف دراسة كيري وكرس (Kerry and Kris, 1996) عن نطاق خدمات تطوير المسار وطبيعتهـا ضـمن المنظمات، وقد ضم مجتمع الدراسة جميع منظمات القطاعين العام والخاص في مدينـة (Alberta Calgary) بلغت (30) منظمة استخدمت في المقابلة استبانة (تطوير المسـار) (تضـمنت ثلاثـة متغيرات هي تخطيط المسار وإدارة المسار وتخطيط الحياة . ومن تساؤلات الدراسة كيف تفهم المنظمات تطوير مسار العاملين؟ وماذا تريد المنظمات إنجازه باستخدام خدمات تطـوير المسار وما هي الخدمات المتاحة وكيف يحصل العاملون على هذه الخـدمات؟. توصلت نتـائج الدراسة إلى أن الأهداف المقصودة من خدمات تطوير المسار كانت ملائمة ولكن لـم تكـن بعـض الخدمات تتطابق مع أهداف معينة، كما أن حقل تطوير المسار التنظيمي ينمـو ببطـأ، وأوسـع الخدمات التي كانت متاحة هي خدمات إدارة المسار وتليها خدمات تخطيط المسـار مـن حيـث الأهمية وان خدمات تطوير المسار ينبغي أن تزود على أساس أغراض محـددة ولـيس علـى أساس ما سوف تحققه من تأثير في المنظمة والعاملين وان السعي في تقـديم خـدمات تطـوير أخرى يجب أن تترافق مع

مستوى تدريب أعلى مع الاستعانة بمستشارين من اجل التخطيط لتصميم وتسليم خدمات تطوير مسار أكثر فعالية.

أجرت مارلين واليزابيث (Marilyn & Elizabeth,1996) دراسة في إحدى المنظمات الكبيرة، بلغت عينة الدراسة(495) مديرا تم استطلاع آرائهم حول قضايا تـرتبط بتطـوير المسـار، الترقيـة، التـدريب، الأداء/المسار، وكذلك توقعاتهم عن مسؤولية تطوير المسار . أوضـحت النتـائج أن(43%) مـن المبحوثين تنقصهم معلومات توجيه المسار وهذه عقبة مهمة بوجه تطوير المسـار، وأن(79%) بحاجة إلى تعليم يتعلق بكيفية إدارة وظائفهم وبشكل خاص تطويرهم وتشجيعهم في مسـاراتهم، وان (55%) يعتقدون بأن الأحداث غير الرسمية لها تأثير معنوي على اتخاذ قرار الاختيار كمـا توصلت الدراسة إلى أن هناك تباين أن هناك تباينا متناميا بين منظور الأفراد ومنظور التنظـيم عـن توقعـات المسارات وان الأفراد يملكون توقعات تطوير مسارات لا تتقابل مع توقعات منظماتهم مما يـؤثر سلباً على تحفيزهم ومستويات أدائهم.

,بحثت دراسة ستانلي(Stanley,1995) في تأثير مستوى وضوح المفهوم الذاتي على حراك المسار الإداري إذ إن المدى الذي يمكن فيه للمديرين الإفصاح ودون تردد عن مفاهيمهم الذاتيـة نحـو العمل والمسار سيؤثر في نتائج المسار هذا. وقد بحثت في الأسباب التي تجعل المـديرين أقـل حراكاً للتقدم من خلال مساراتهم الوظيفية، وتوصلت إلى عدم وجود علاقة معنوية مهمـة بـين مرحلة المسار من ناحية والوضوح من ناحية ثانية، ولكن هناك علاقة مهمة بين الوضوح والاستعداد للتحرك ،واستخدمت عدة أساليب إحصائية منها إحصاء (Posthoc) لفحـص مـدى التوافق بين المفهوم الذاتي والوظيفة الحالية، وكشفت عن أن المبحوثين ابدوا ميولا أقل للتحرك خلال مساراتهم وأنهم عرضوا مستويات واضحة للتوافق القائم بين مفاهيمهم الذاتية ووظائفهم.

في دراسة قام بها توماس (Thomas, 1990) بعنوان: استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي: التجربة الايرلندية، تناولت بعض المفاهيم الرئيسية والقضايا التي يتضمنها تطوير المسار، واستخدمت في التحليل بيانات تم جمعها من متخصصين

في تطوير الموارد البشرية في (150) من المنظمات الايرلندية، وقد تركزت الدراسة على تحليل مظاهر تطوير المسار التالية:

- **أ.** رأي المنظمات بعملية تطوير المسار وأنواع الأنشطة التي تنفذها.
- **ب.** صياغة أنشطة تطوير المسار واتجاهات كبار المديرين نحو العملية.
- **ج.** المسؤولية عن تطوير المسار والتكامل مع أنشطة الموارد البشرية الأخرى.
- **د.** درجة فاعلية أنشطة تطوير المسار.
- **ه.** المشكلات المرتبطة مع تطوير المسار وأنظمة تطوير المسار المنفذة.

وقد توصلت نتائج الدراسة إلى اقتراح خطوط عريضة لتصميم أنظمة تطوير المسار في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، وتتضمن منظورا تكامليا للعلاقة بين إدارة المنظمة (من خلال أنشطة الموارد البشرية) من جهة والفرد من جهة أخرى.

أجرت رسل (Russel, 1989) دراسة بعنوان: " تخطيط المسار الوظيفي في الشركات "، بهدف دراسة دور برامج التطوير في الشركات في منظمة باوكولار على مسارات موظفيها، حيث تناولت الدراسة بالتحليل أهمية تنفيذ برامج التطوير الوظيفي لزيادة الكفاءة والفاعلية للموظفين، حيث أوضحت الدراسة أن برامج تطوير الموظفين في الشركات تعزز من مساراتهم الوظيفية وتوفر لهم فرص التقدم الوظيفي، وقد توصلت الدراسة إلى أن (90%) من المشاركين في برامج تخطيط الوظيفة قد زادت معنوياتهم للعمل ، وأن (60%) منهم أدركوا معنى أهمية تغيير المسار الوظيفي.

في دراسة قامت بها كروس (Cross, 1983) بعنوان: " تطوير إدارة المسار الوظيفي: النظام الذي يعطي النتائج"، بهدف تحليل أثر تخطيط الوظيفة وتطويرها على مسار الفرد الوظيفي، حيث تناولت الدراسة تخطيط الوظيفة وتطويرها وأهمية ذلك للفرد والمنظمة، وكذلك ركزت الدراسة على ضرورة الربط بين تحليل حاجات الأفراد ووضع خطط تطوير الأفراد وأوضحت الدراسة ضرورة بناء نظام لتطوير المهنة في المنظمة، وتشكيل لجنة لتطوير المنظمة. وقد توصلت الدراسة إلى أن العاملين في الإدارة الوسطى يتركون وظائفهم بسبب عدم وجود فرص للتقدم

والترقي، كما أن هناك حركة مستمرة للموظفين الجدد من ذوي الخبرة الحديثة في العمل.

قامت سوزان ودورنغ (Susan & Doering,1982) بدراسة بعنوان:" نموذج متكامل في تغيير المسار الوظيفي "، بهدف دراسة واقع المسار الوظيفي والأسباب الداعية إلى قيام الموظفين بتغيير مساراتهم الوظيفية، ومن أهمها تحقيق المكاسب المادية والترقي الوظيفي، وقد أوضحت الدراسة أن ندرة الأبحاث والدراسات في مجال تغيير المسار الوظيفي، يعود إلى غياب نموذج نظري وعملي شامل وواسع، وقدمت الدراسة نموذجا نظريا لتغيير المسار الوظيفي يعتمد على أساس البحث ، ونظريات ترك العمل في هذا المجال، وأظهرت نتائج الدراسة الحاجة الماسة إلى مزيد من الدراسات لاختبار هذا النموذج.

في دراسة قام بها إنج وجوتسدانكر (Eng & Gottsdanker, 1979) بعنوان: "التغييرات الإيجابية من برنامج تطوير المسار الوظيفي"، والتي أجريت في جامعة كاليفورنيا، والتي هدفت إلى التعرف على أثر التدريب والتعليم المستمر في تطوير المسار الوظيفي للموظفين المشاركين في البرنامج التدريبي، حيث بينت الدراسة أن الموظفين المشاركين في البرنامج التدريبي قد أحرزوا تقدما في مساراتهم الوظيفية وعملوا على تطوير قدراتهم من خلال التدريب والتعليم المستمر الذي تلقوه، كما بينت نتائج الدراسة أن معنويات الموظفين المشاركين في ذلك البرنامج قد أرتفعت من خلال التغيير في إتجاهاتم وتحسين أدائهم.

لقد بحثت الدراسات السابقة جوانب عديدة تناولت تخطيط وإدارة المسار الوظيفي واثر المسار الوظيفي في رضا وولاء العاملين، كما تناولت بعض الدراسات السابقة علاقة بعض وظائف إدارة الموارد البشرية مثل الترقية والتدريب بالمسار الوظيفي للعاملين. أما الدراسة الحالية فقد تناولت العوامل المؤثرة في المسار الوظيفي والتي تشمل (التدريب والتطوير، الترقية، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء).

3.2 أسئلة الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما هي تصورات الموظفين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان لمفهوم المسار الوظيفي؟
2. ما هي تصورات الموظفين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان للعوامل المؤثرة على المسار الوظيفي والتي تشمل (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء).
3. ما هي طبيعة العلاقة الارتباطية بين المتغيرات المستقلة (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء) والمتغير التابع (المسار الوظيفي)؟.

4.2 فرضيات الدراسة:

ستتمحور الدراسة الحالية حول اختبار الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية في المسار الوظيفي للموظفين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للتدريب والتطوير في المسار الوظيفي للموظفين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان.

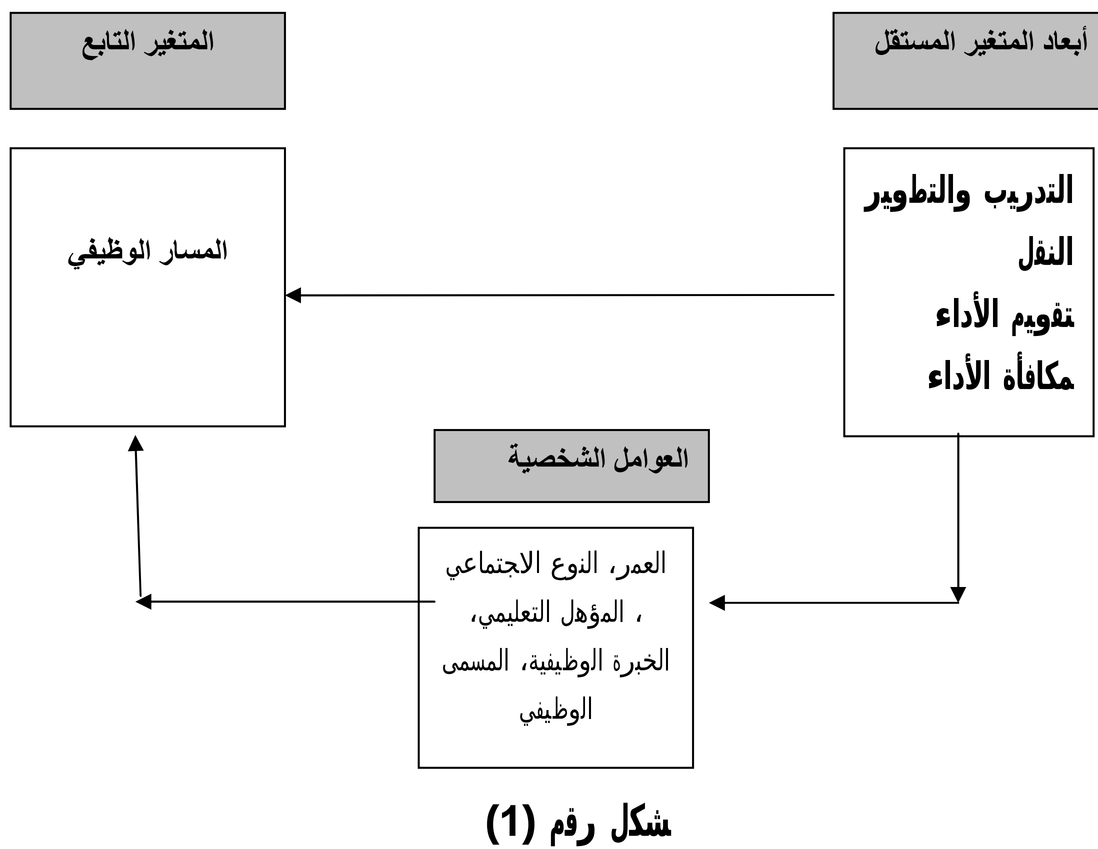
الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) للنقل في المسار الوظيفي الموظفين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لتقويم الأداء في المسار الوظيفي للموظفين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمكافأة الأداء في المسار الوظيفي للموظفين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا تختلف تصورات الموظفين في مراكز الوزارات في سلطنة عمان للمسار الوظيفي بإختلاف العوامل الشخصية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي).

5.2 أنموذج الدراسة: فيما يلي عرضاً لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة.



شكل رقم (1)
نموذج الدراسة

الفصل الثالث
المنهجية والتصميم

1.3 منهجية الدراسة:

أعتمدت الدراسة على منهج البحث الوصفي التحليلي الذي ينطلق من دراسة وتحليل العوامل المؤثرة في المسار الوظيفي للموظفين في الوزارات في سلطنة عمان، وذلك من خلال إجراء المسح المكتبي في سبيل بناء الإطار النظري والاطلاع على الدراسات السابقة وشبكة الانترنت، إلى جانب البحث التحليلي الميداني الذي انطلق من الدراسة الاستطلاعية وإجراءات المسح الشامل لجمع البيانات التي تضمنتها الاستبانة وتحليلها بالأساليب الإحصائية المناسبة، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

2.3 مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع الوزارات في سلطنة عمان البالغ عددها (24) وزارة حسب الملحق (ج)، وبلغ عدد الموظفين في مراكز هذه الوزارات (7509)، في ضوء إحصائيات أقسام شؤون الموظفين في الوزارات المبحوثة ، حيث تم اختيار عينة عشوائية من هذه الوزارات بنسبة (50%) لتمثل مجتمع الدراسة البالغ (3817) موظفاً وموظفة.

3.3 عينة الدراسة:

تم سحب عينة عشوائية ملائمة بنسبة (20%) من مجتمع الدراسة الكلي، وبذلك يكون حجم العينة الكلي(761) مشاركاً ومشاركة حسب الملحق (ج)، وقد تم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة باليد بعد موافقة الجهات المسؤولة بتلك الوزارات. تم استرجاع (712) استبانة بنسبة بلغت (93.5%) من عينة الدراسة، وقد تم استبعاد (12) استبانة لعدم صلاحيتها للتحليل الإحصائي، وبذلك خضع للتحليل (700) استبانة مشكلة ما نسبته (91.9%) من عينة الدراسة، وما نسبته

(18.3) من مجتمع الدراسة الكلي وهي نسبة مقبولة لإغراض البحث العلمي، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة وقد شملت العوامل الشخصية الآتية (العمـر، النوع الاجتماعي، المؤهل التعليم، الخبرة الوظيفية، المـسمى الـوظيفي)، ويبـين الجدول التالي رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب هذه العوامل:

جدول رقم (1)

وصف خصائص عينة الدراسة وفقا للمتغيرات المستقلة

المتغير	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية %
العمر	30 سنة فأقل	288	41.1
	31-40 سنة	322	46.0
	41-50 سنة	78	11.1
	51 سنة فأكثر	12	1.7
النوع الاجتماعي	ذكر	558	79.7
	أنثى	142	20.3
المؤهل التعليمي	ثانوية عامة فاقل	200	28.6
	دبلوم	182	26.0
	بكالوريوس	244	34.9
	دراسات عليا	74	10.6
الخبرة الوظيفية	10 سنوات فاقل	306	43.7
	11-20 سنة	278	39.7
	21-30 سنة	96	13.7
	31 سنة فاكثر	20	2.9
المسمى الوظيفي	مدير عام	15	2.1
	مدير	92	13.1
	رئيس قسم	182	26.0
	موظف	411	58.7

يوضح الجدول رقم (1) أن الفئة العمرية(31-40 سنة) قـد احتلـت المرتبـة الأولى بواقع (46%)، تلاها فئة (30 سنة فأقل) وشكلت ما نـسبته (41.1%) مـن أفراد عينة الدراسة، وقد جاءت الفئة (41-50 سنة) في المرتبة الثالثة وشكلت مـا نسبته (11.1%) ،وأخيراً جاءت الفئة العمرية (51 سنة فأكثر) في المرتبة الأخيرة

وقد شكلت ما نسبته (1.7%) من حجم عينة الدراسة. ويفهم مـن هـذه النتـائج أن غالبية أفراد العينة هم من الشباب في الفئات العمرية (30 سنة فاقل، 31-40 سنة).

وفيما يتعلق بمتغير النوع الاجتماعي أظهرت نتائج الجـدول الـسابق أن عـدد الذكور يزيد عن عدد الإناث بشكل ملحوظ حيث بلغت نسبة الذكور(79.7%) مـن مجموع أفراد العينة، في حين بلغت نسبة الإناث (20.3%) وهـذا يعكـس تفـوق الذكور على الإناث في الوظيفة العامة في السلطنة.

كما وجد أن (34.9%) من أفراد العينة هم من حملة درجة البكـالوريوس وقـد يعود ذلك إلى أن إشغال بعض الوظائف يتطلب حصول الموظف على مؤهل جامعي (بكالوريوس) ، مقابل (28.6%) كانوا من حملة درجة الثانوية العامة، وان (26%) كانوا من حملة درجة الدبلوم، في حين أن (10.6%) من حجم عينة الدراسة كـانوا من حملة درجة الدراسات العليا.

كما دلت النتائج أن (43.7%) من أفراد عينة الدراسة تقع مدة خدمتهم ضـمن الفئة (10 سنوات فأقل)، مقابل (39.7%) كانت مدة خدمتهم (11-20 سـنة)، وان (13.7%) كانت مدة خدمتهم (21-30 سنة)، وان (2.9%) كانت مدة خدمتهم (31 سنة فأكثر) ويعود ذلك إلى الدوران الوظيفي (التقاعد) للأشخاص الذين تكون مـدة خدمتهم طويلة.

كما بينت النتائج أن (58.7%) من عينة الدراسة كانوا ضمن فئة موظـف، وان ما نسبته (26%) كانوا رؤساء أقسام، في حين أن ما نسبته (13.1%) كانوا يشغلون وظيفة مدير، وأخيراً شكل المدراء العامون ما نسبته (2.1%).

4.3 أداة الدراسة:

بعد إجراء المسح المكتبي والاطلاع على الجانب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة الحالية تم تطوير استبانة الملحق (أ)، وتتكون هذه الاستبانة من الأجزاء التالية

الجزء الأول: ويتضمن المعلومات العامة عن خصائص عينة الدراسة طبقا للعوامل الشخصية التالية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية، المستوى الوظيفي).

الجزء الثاني:ويتضمن 36 فقرة ، وهي الفقرات من (1-9) تقيس المتغير المستقل "التدريب والتطوير"، والفقرات من (10-16) تقيس المتغير المستقل "النقل"، والفقرات من (17-22) تقيس المتغير المستقل "تقويم الأداء"، والفقرات من (23-28) تقيس المتغير المستقل "مكافأة الأداء"، والفقرات من (29-36) تقيس المتغير التابع "المسار الوظيفي".

وقد صنفت جميع إجابات فقرات الاستبانة ال(36) وفقا لمقياس ليكرت الخماسي (Likert) وحدد بخمس إجابات حسب أوزانها رقميا على النحو التالي:

1. **(كبيرة جدا) ويمثل (5 درجات).**
2. **(كبيرة) ويمثل (4 درجات).**
3. **(متوسطة) ويمثل (3 درجات).**
4. **(قليلة) ويمثل (2 درجتان).**
5. **(قليله جدا) ويمثل (1 درجة واحدة).**

5.3 صدق أداة الدراسة:

لقد عرض أداة الدراسة على عـدد مـن المحكمـين مـن أسـاتذة الإدارة المختصين، وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، للتحقق من مدى صـدق فقرات الأداة، ولقد تم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقـرات، وإجـراء التعديلات المطلوبة بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الأداة في فقراتها.إلـى جانب ذلك تم عرض الاستبانة على عينة قوامها (40) مبحوثا مـن أفـراد العينـة بغرض التعرف على درجة استجابة المبحوثين للاستبانة وعبروا عن رغبتهم فـي التفاعل مع مرفقاتها مما أكد على صدق الأداة.

6.3 ثبات أداة الدراسة:

تم استخراج معامل الثبات طبقـاً لكرونبـاخ ألفـا (**Cronbach's Alpha)** للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده من جهة وكانـت

النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (2) التالي:

جدول رقم (2)

قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل مجال من مجالات الدراسة.

المتغير	أرقام الفقرات	اسم المتغير	معامل الثبات
1	9-1	التدريب والتطوير	0.774
2	16-10	النقل	0.812
3	22-17	تقويم الأداء	0.874
4	28-23	مكافأة الأداء	0.826
5	36-29	المسار الوظيفي	0.828

يلاحظ من الجدول رقم (2) أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة قـد جـاءت مرتفعة حيث بلغ معامل الثبات الكلي لفقرات الأداة (ألفا = 0.918) وهي نسبة ثبات عالية لإغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

7.3 المعالجة الإحصائية:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضيات الدراسة تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي والتحليلي، وذلك باستخدام الرزمة الإحصائية(SPSS.V-15):

1. **مقاييس الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic Measures)** وذلك لوصف خصائص عينة الدراسة، اعتمادا على التكرارات والنسب المئوية، ومن اجل الإجابة عن أسئلة الدراسة ومعرفة أهميتها النسبية تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
2. **مصفوفة معامل ارتباط(بيرسون) Person's Correlation Matrix** وذلك لاختبار العلاقة ما بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع في هذه الدراسة.
3. **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression Analysis)** وذلك للتأكد من صلاحية النموذج.
4. **تحليل الانحدار التراكمي التدريجي (Step Wise Regression)** لمعرفة أي المتغيرات المستقلة أشد تأثيرا على المتغيرات التابع في هذه الدراسة.

5. **تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)** لمعرفة أثر المتغيرات الديموغرافية في المسار الوظيفي. واختبار شفيه للمقارنات البعدية بين فئات المتغيرات الديموغرافية.
6. **اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor)** واختبار التباين المسموح به (**Tolerance**) وذلك للتأكد من عدم وجود ارتباط عال (**Multicollinarity**) بين المتغيرات المستقلة.
7. **اختبار معامل الالتواء (Skewness)** للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

فيما يلي عرض نتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة، والفقرات المكونة لكل بعد مع الأخذ بعين الاعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي: كبيرة جدا (5)، كبيرة (4)، متوسطة (3)، قليلة (2) ، قليلة جدا (1). واستنادا إلى ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي: مرتفع (3.5 فما فوق)، متوسط (2.5-3.49)، منخفض (1-2.49).

وبناء على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات اكبر من (3.5) فيكون مستوى التصورات مرتفعا، وهذا يعني موافقة أفراد العينة على الفقرات، أما إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5-3.49) فان مستوى التصورات متوسطا، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (2.49) فيكون مستوى التصورات منخفضا.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان لعملية المسار الوظيفي؟.

جدول رقم (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن متغير المسار الوظيفي.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
29	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على تطوير مسار الموظفين.	3.31	1.125	66.20	**5**	**متوسط**
30	يعد تطوير مسار الموظفين جزءاً من إستراتيجية الوزارة ككل.	3.47	1.045	69.40	**4**	**متوسط**
31	أصبح لدي خبرة عملية في مجال عملي تؤهلني إلى أشغال منصب قيادي محتمل في المستقبل.	3.92	0.866	78.40	**2**	**مرتفع**
32	تم الترقية بناء على جودة الأداء (الكفاءة والمهارة في الأداء)	3.10	1.280	62.00	**6**	**متوسط**
33	أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي.	3.92	1.012	78.40	**2**	**مرتفع**
34	أسعى إلى الاستفادة من تنقلات الموظفين ضمن عملية تطوير المسار في الوزارة.	3.64	1.054	72.80	**3**	**مرتفع**
35	يؤدي تطوير مساري الوظيفي إلى فهم وإدراك اكبر لطبيعة عملي الحالي.	3.93	0.983	78.60	**1**	**مرتفع**
36	يؤدي تطوير المسار الوظيفي للموظفين إلى إشاعة الاستقرار الوظيفي في اغلب المستويات الإدارية في الوزارة.	3.92	0.977	78.40	**2**	**مرتفع**
-	**المتوسط الحسابي العام**	**3.65**	**0.701**	73.00	**-**	**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (3) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان لعملية المسار الوظيفي قد جاء مرتفعا وقد بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.701) وأهمية نسبية (73%)، وقد جاءت الفقرة رقم (35) (يؤدي تطوير مساري الوظيفي إلى فهم وإدراك اكبر لطبيعة عملي الحالي.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.983) وأهمية نسبية (78.6%)، في حين جاءت الفقرة رقم (32) (تم الترقية بناء على جودة الأداء

(الكفاءة والمهارة في الأداء)) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.10) وانحراف معياري (1.280) وأهمية نسبية (62.0%). وقد حظيت جميع تقديرات أفراد العينة عن ذلك البعد بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان للعوامل المؤثرة على المسار الوظيفي والتي تشمل (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء)؟.

1. متغير التدريب والتطوير.

جدول رقم (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن متغير التدريب والتطوير.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
1	يسهم التدريب في تطوير المسار الوظيفي للعاملين.	4.51	0.706	90.2	1	مرتفع
2	تعزز عملية التدريب والتطوير المسار الوظيفي للموظفين.	4.32	0.823	86.4	2	مرتفع
3	شاركت في العديد من البرامج التدريبية التي لها علاقة بعملي في الوزارة.	2.94	1.266	58.8	8	متوسط
4	اكتسبت خبرات جديدة من التدريب الذي تلقيته في الوزارة .	3.38	1.208	67.6	4	متوسط
5	يعد اشتراك الموظف في برامج تدريبية محددة شرطا للترقية في السلم الوظيفي.	2.68	1.249	53.6	9	متوسط
6	أستطيع القيام بأية أعمال جديدة تسند لي مستقبلاً .	4.18	0.823	83.6	3	مرتفع
7	تقوم الوزارة بتطوير مهارات العاملين لديها لإعدادهم المستقبلي.	3.19	1.148	63.8	5	متوسط
8	توفر الوزارة لبعض موظفيها الدعم اللازم لأداء الأعمال الجديدة التي أنيطت بهم.	3.08	1.062	61.6	6	متوسط
9	تهتم الوزارة بتطوير محتوى الوظيفة في المستويات الإدارية المختلفة.	3.067	1.079	61.3	7	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	**3.48**	**0.630**	**69.6**	**-**	**متوسط**

يتضح من الجدول رقم (4) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان لمتغير التدريب والتطوير قد جاء متوسطا وقد بلغ

(3.48) وانحراف معياري (0.630) وأهمية نسبية (69.6%)، وقد جاءت الفقـرة رقم (1) (يسهم التدريب في تطوير المسار الوظيفي للموظفين) في المرتبة الأولـى بمتوسط حسابي بلغ (4.51) وانحراف معياري (0.706) وأهمية نسبية (90.2%)، في حين جاءت الفقرة رقم (5) (يعد اشتراك الموظف في برامج تدريبيـة محـددة شرطا للترقية في السلم الوظيفي.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.68) وانحراف معياري (1.249) وأهمية نسبية (53.6%). وقد حظيت جميع تقـديرات أفراد العينة عن ذلك البعد بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

2. متغير النقل.

جدول رقم (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن متغير النقل.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
10	إجراء التنقلات بين الموظفين يعزز من المسار الوظيفي لهم.	3.42	1.060	68.4	5	متوسط
11	تقوم الوزارة بإجراء التنقلات الدورية بين موظفيها.	2.83	1.196	56.6	7	متوسط
12	تفيد عملية تنقل الموظفين في إكسابهم مهارات جديدة في العمل.	3.93	0.928	78.6	3	مرتفع
13	تفيد عملية تنقل الموظفين في إكسابهم معارف جديدة في محيط العمل.	3.98	0.871	79.6	2	مرتفع
14	تساعد عملية تنقل الموظفين على إكسابهم الخبرات اللازمة لأداء الأعمال المستقبلية المحتملة .	3.93	0.917	78.6	4	مرتفع
15	تساعد عملية تنقل الموظفين على تمكينهم من التعرف على أنماط جديدة في العمل والإدارة.	4.05	0.870	81.0	1	مرتفع
16	يعد إشغال الموظف لعدة وظائف نتيجة عملية النقل أساسا للترقية في المستقبل.	3.15	1.187	63.0	6	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	**3.61**	**0.668**	72.2	**-**	**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (5) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المـوظفين في الوزارات في سلطنة عمان لمتغير النقل قد جـاء مرتفعـا وقـد بلـغ (3.61) وانحراف معياري (0.668) وأهمية نسبية (72.2%)، وقد جاءت الفقرة رقم (15) (تساعد عملية تنقل الموظفين على تمكينهم من التعرف على أنماط جديدة في العمل

والإدارة.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلـغ (4.05) وانحـراف معيـاري (0.870) وأهمية نسبية (81.0%)، في حين جاءت الفقرة رقم (11) (تقوم الوزارة بإجراء التنقلات الدورية بين موظفيها) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حـسابي بلـغ (2.83) وانحراف معياري (1.196) وأهمية نسبية (56.6%). وقد حظيت جميـع تقديرات أفراد العينة عن ذلك البعد بتقديرات متوسطة ومرتفعة.

3. متغير تقويم الأداء

جدول رقم (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن متغير تقويم الأداء.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
17	توظف الوزارة نتائج تقييم الأداء في عملية تطوير مسار الموظفين.	2.99	1.155	59.8	5	متوسط
18	هناك دور فعال لتقييم الأداء في تنمية وتطـوير المـسار الوظيفي.	3.13	1.181	62.6	1	متوسط
19	يتم تقييم الأداء في الوزارة ضمن أسس موضوعية.	3.06	1.109	61.2	3	متوسط
20	يتم اختيار القيادات المحتملة في الوزارة اعتماداً على ما يرد في تقارير أداء الموظفين.	2.77	1.213	55.4	6	متوسط
21	إن التقدم الوظيفي يتم حسب معايير الكفاءة.	3.03	1.262	60.6	4	متوسط
22	يتم تقدم الموظفين استناداً إلى مهاراتهم في العمل.	3.11	1.185	62.2	2	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	**3.01**	**0.928**	**60.2**	**-**	متوسط

يتضح من الجدول رقم (6) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات المـوظفين في الوزارات في سلطنة عمان لمتغير تقويم الأداء قد جاء متوسطا وقد بلغ (3.01) وانحراف معياري (0.928) وأهمية نسبية (60.2%)، وقد جاءت الفقرة رقم (18) (هناك دور فعال لتقييم الأداء في تنمية وتطوير المسار الوظيفي.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.13) وانحراف معياري (1.181) وأهمية نسبية (62.6%)، في حين جاءت الفقرة رقم (20) (يتم اختيار القيادات المحتملة في الوزارة اعتمـاداً على ما يرد في تقارير أداء الموظفين.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حـسابي بلـغ (2.77) وانحراف معياري (1.213) وأهمية نسبية (55.4%). وقد حظيت جميـع تقديرات أفراد العينة عن ذلك البعد بتقديرات متوسطة.

4. متغير مكافأة الأداء.

جدول رقم (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لتصورات المبحوثين عن متغير مكافأة الأداء.

الرقم	محتوى الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	الترتيب حسب الأهمية النسبية	المستوى حسب المتوسط
25	تشجع الحوافز المادية التي تمنحها الوزارة لموظفيها على بذل المزيد من الجهد في العمل.	4.36	0.910	87.2	1	**مرتفع**
28	أعمل بجد وإخلاص أملاً في الوصول إلى مركز وظيفي يحقق لي مكاسب معنوية أفضل.	4.34	0.859	86.8	2	**مرتفع**
24	تساعد مكافأة الأداء على تنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين.	4.23	0.873	84.6	3	**مرتفع**
26	تشجع الحوافز المعنوية التي تمنحها الوزارة لموظفيها على بذل المزيد من الجهد في العمل.	4.17	1.032	83.4	4	**مرتفع**
27	أعمل بجد وإخلاص أملاً في الوصول إلى مركز وظيفي يحقق لي مكاسب مادية أفضل.	4.08	1.011	81.6	5	**مرتفع**
23	إن تطوير المسار الوظيفي للموظفين يزيد من رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم.	3.65	1.156	73.0	6	**مرتفع**
	المتوسط الحسابي العام	**4.14**	**0.707**	82.8	-	**مرتفع**

يتضح من الجدول رقم (7) أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان لمتغير مكافأة الأداء قد جاء مرتفعا وقد بلغ (4.14) وانحراف معياري (0.707) وأهمية نسبية (82.8%)، وقد جاءت الفقرة رقم (25) (تشجع الحوافز المادية التي تمنحها الوزارة لموظفيها على بذل المزيد من الجهد في العمل.) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.36) وانحراف معياري (0.910) وأهمية نسبية (87.2%)، في حين جاءت الفقرة رقم (23) (إن تطوير المسار الوظيفي للموظفين يزيد من رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم.) في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (1.156) وأهمية نسبية (73.0%). وقد حظيت جميع تقديرات أفراد العينة عن ذلك البعد بتقديرات مرتفعة.

الإجابة عن السؤال الثالث: ما هي طبيعة العلاقـة الارتباطيـة بـين المتغيـرات المستقلة (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء)والمتغيـر التـابع (المسار الوظيفي)؟.

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لتحديد علاقات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (8)

مصفوفة معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.

	التدريب والتطوير	النقل	تقويم الأداء	مكافأة الأداء
المسار الوظيفي	**0.504***	**0.461***	**0.567***	**0.514***

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يبين الجدول رقم (8) درجات العلاقة الارتباطية بين المتغير التابع (المـسار الوظيفي) والمتغيرات المستقلة (التدريب والتطوير، النقـل، تقـويم الأداء، مكافـأة الأداء)، حيث جاءت قيم معاملات الارتباط معنوية وهذا يدل علـى مـدى العلاقـة الطردية القوية بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وقد كـان أقـوى علاقـات الارتباط التي ربطت المتغير التابع مع متغير تقويم الأداء حيث بلغت قيمة معامـل الارتباط (0.567)، في حين كانت اضعف علاقات الارتباط مع متغير النقل الـذي بلغت قيمة معامل الارتباط (0.461).

2.4 اختبار الفرضيات.

قبل البدء في تطبيق تحليل الانحدار لاختبار فرضيات الدراسة، قام الباحـث بإجراء اختبارات معامل تضخم التباين، والتباين المسموح به ومعامل الالتواء وذلك من اجل ضمان ملاءمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحو التالي:

تم التأكد من عدم وجود ارتباط عال (**Multicollinarity**) بين المتغيرات المستقلة باستخدام اختبار معامل تضخم التبـاين (**VIF**) (**Variance Inflation Factor**) واختبار التباين المسموح (**Tolerance**) لكل متغيـر مـن المتغيـرات

المستقلة مع مراعاة عدم تجاوز معامل تضخم التباين (**VIF**) للقيمـة (**10**) وقيمـة اختبار التباين المسموح (**Tolerance**) اكبر من (0.05) وتم التأكـد مـن إتبـاع البيانات للتوزيع الطبيعي (**Normal Distribution**) باحتساب معامـل الالتـواء (**Skewness**) مراعين في ذلك أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي إذا كانـت قيمـة معامل الالتواء تقل عن (1) والجدول رقم (9) يبين نتائج هذه الاختبارات:

الجدول رقم (9)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح ومعامل الالتواء

المتغيرات المستقلة	**معامل التباين VIF**	**التباين المسموح Tolerance**	**الالتواء Skewness**
التدريب والتطوير	1.498	0.668	0.197-
النقل	1.331	0.751	0.571-
تقويم الأداء	1.694	0.590	0.001
مكافأة الأداء	1.279	0.782	0.134 -

نلاحظ أن قيم الاختبار معامل تضخم التبـاين (**VIF**) لجميـع المتغيـرات المستقلة تقل عن (10) وتتراوح ما بين (1.279 - 1.694) وان قيم اختبار التبـاين المسموح به (**Tolerance**) تراوحت ما بين (0.590 - 0.782) ويعد هذا مؤشـرا على عدم وجود ارتباط عال بين المتغيرات المستقلة (**Multicollinarity**)، وقـد تم التأكد من أن البيانات تتبـع التوزيـع الطبيعـي باحتـساب معامـل الالتـواء (**Skewness**) حيث كانت القيم أقل من (1) وسيتم التأكد من صـلاحية النمـوذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى.

الفرضية الأولى: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لوظائف إدارة الموارد البشرية في المسار الوظيفي للموظفين في الوزارات في سلطنة عمان.

الجدول رقم (10)

نتائج تحليل التباين للانحدار (Analysis Of Variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة.

المصدر	معامل R^2	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الانحدار		166.205	4	41.551		
الخطأ	**0.483**	178.081	695	0.256	* 162.163	0.000
الكلي		344.285	699			

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.01).**

يوضح الجدول رقم (10) صلاحية النموذج لاختبار فرضية الدراسة الأولى، وان هناك اثر ذو دلالة إحصائية لمجموعة العوامل (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء) في المسار الوظيفي للموظفين في الوزارات في سلطنة عمان، اعتماداً على قيمة (F) المحسوبة البالغة (162.163) عند مستوى دلالة (α = 0.000) وهي معنوية عند مستوى دلالة (α = 0.01). كما يبين الجدول ذاته أن مجموعة المتغيرات المستقلة تفسر ما مقداره (48.3%) من التباين في المتغير التابع (المسار الوظيفي).

جدول رقم (11)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، النقل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء) في المسار الوظيفي.

المتغيرات المستقلة	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t	مستوى دلالة t
التدريب والتطوير	0.246	0.037	0.221	*6.627	0.000
النقـ ـ ل	0.173	0.033	0.165	*5.249	0.000
تقويم الأداء	0.198	0.027	0.262	*7.378	0.000
مكافأة الأداء	0.282	0.031	0.285	*9.232	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤0.01).**

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم (11) ومن متابعة معاملات (**Beta**) واختبار (**t**) أن المتغيرات المستقلة ذات تأثير في المتغير التابع

(المسار الوظيفي) بدلالة ارتفاع قيم (t) المحسوبة الظاهرة في الجدول السابق عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.01$)، مما سبق يقتضي ما يلي:

1. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير(التدريب والتطوير،) في المسار الوظيفي للموظفين في الوزارات في سلطنة عمان. وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير(التدريب والتطوير،) في المسار الوظيفي للموظفين للعاملين في الوزارات في سلطنة عمان.
2. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير (النقل) في المسار الوظيفي للموظفين في الوزارات في سلطنة عمان. وقبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير (النقل) في المسار الوظيفي للموظفين للعاملين في الوزارات في سلطنة عمان.
3. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير(تقويم الأداء) في المسار الوظيفي للموظفين في الوزارات في سلطنة عمان. وقبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير(تقويم الأداء) في المسار الوظيفي للموظفين للعاملين في الوزارات في سلطنة عمان.
4. رفض الفرضية الصفرية التي تنص على: لا يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير (مكافأة الأداء) في المسار الوظيفي للموظفين في الوزارات في سلطنة عمان. وقبول الفرضية التي تنص على: يوجد اثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) لمتغير (مكافأة الأداء) في المسار الوظيفي للموظفين للعاملين في الوزارات في سلطنة عمان.

الجدول رقم (12)

نتائج تحاليل الانحدار المتعدد التدريجي Step Wise Multiple Regression

للتنبؤ بالمسار الوظيفي من خلال أبعاد المتغيرات المستقلة

ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
تقييم الأداء	0.322	*18.205	0.000
مكافأة الأداء	0.423	*11.080	0.000
التدريب	0.462	*7.082	0.000
النقـل	0.483	*5.249	0.000

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α = 0.01).**

وعند إجراء تحليل الانحـدار المتعـدد التـدريجي Step Wise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حده في المساهمة فـي النمـوذج الرياضي الذي يمثل اثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، النقـل، تقويم الأداء، مكافأة الأداء) في المسار الوظيفي للموظفين في الوزارات في سـلطنة عمان، يوضح الجدول رقم (12) ترتيب دخول المتغيرات المـستقلة فـي معادلـة الانحدار، فقد أحتل بعد تقييم الأداء المرتبة الأولى وفسر ما مقـداره 32.2% مـن التباين في المتغير التابع (المسار الوظيفي)، تلاه متغير مكافأة الأداء الذي يفسر مع متغير تقييم الأداء ما مقداره (42.3%) من التباين فـي المتغيـر التـابع (المـسار الوظيفي)، تلاه متغير التدريب الذي يفسر مع متغيري (تقييم الأداء ومكافـأة الأداء) ما مقداره (46.2) من التباين في المتغير التابع (المسار الوظيفي)، وأخيـراً دخـل متغير النقل الذي يفسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره (48.3%)من التبـاين فـي المتغير التابع (المسار الوظيفي).

الفرضية الثانية: لا تختلف تصورات الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان للمسار الوظيفي بإختلاف العوامل الشخصية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية، المسمى الوظيفي).

الجدول رقم (13)

تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لتصورات المبحوثين نحو المسار الوظيفي تعزى للعوامل الشخصية.

المتغير المستقل	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
العمر	بين المجموعات	3.488	3	1.163	2.374	0.069
	داخل المجموعات	340.798	696	0.490		
النوع الاجتماعي	بين المجموعات	0.154	1	0.154	0.313	0.576
	داخل المجموعات	344.131	698	0.493		
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	1.511	3	0.504	1.023	0.382
	داخل المجموعات	342.774	696	0.492		
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات	1.621	3	0.540	1.097	0.349
	داخل المجموعات	342.665	696	0.492		
المسمى الوظيفي	بين المجموعات	8.513	3	2.838	*5.882	0.001
	داخل المجموعات	335.773	696	0.482		

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$).**

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى انه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المسار الوظيفي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي وذلك اعتمادا على قيمة (F) المحسوبة البالغة (5.882) عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.001$)، وهي معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)، مما يقتضي رفض الفرضية جزئياً والتي تنص على انه: لا تختلف تصورات الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان للمسار الوظيفي بإختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي)، وقبول الفرضية البديلة التي تنص على: تختلف تصورات العاملين في الوزارات في سلطنة عمان للمسار الوظيفي بإختلاف متغيرات (المسمى الوظيفي). ولتحديد مصادر الفروق، فقد تم استخدام اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين فئات متغير المسمى الوظيفي ، كما سيتم عرضها على النحو التالي:

الجدول رقم (14)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لإجابات المبحوثين على المسار الوظيفي حسب متغير المسمى الوظيفي.

فئات متغير المسمى الوظيفي	المتوسط الحسابي	مدير عام	مدير	رئيس قسم	موظف
مدير عام	4.13	-	-	-	*0.55
مدير	3.79	-	-	-	-
رئيس قسم	3.72	-	-	-	-
موظف	3.57	-	-	-	-

*** ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).**

يبين الجدول رقم (14) أن هناك مصادر فروق بـين متوسـطات إجابـات المبحوثين من فئة المدير العام وفئة موظف ولصالح فئة المدير العام وقد بلغ فـرق المتوسطات (0.55) وهو معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$).

كما تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (13) إلى انه لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين نحو المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الخبرة الوظيفية)، استنادا إلى قيم (F) المحسوبة الظاهرة في الجدول ذاته مما يقتضي قبول الفرضية جزئيا التي تنص على: لا تختلف تصورات الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان للمسار الوظيفي بإختلاف العوامل الشخصية (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية).

3.4 مناقشة النتائج:

تناولت الدراسة استقصاء وتحليل أثر وظائف إدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، والنقل، وتقييم الأداء، ومكافأة الأداء) على المسار الوظيفي لموظفي الوزارات في سلطنة عمان. وفيما يلي عرض ومناقشة للنتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان لعملية المسار الوظيفي قد جاء مرتفعا حيث بلغ (3.65). وهذا معناه

أن هناك وضوح لدى الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان لمفهوم المسار الوظيفي، وهذا يدلل على دور الإدارة العليا في الوزارات المبحوثة في تطوير مسارات الموظفين من خلال التخطيط لمسارات الموظفين مما يساعد على إشاعة الاستقرار الوظيفي في اغلب المستويات الإدارية. تلتقي نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة جينغ (Jiang, 2000) التي أشارت نتائجها إلى أن المبحوثين شعروا برضا اكبر عن مسارهم مما يعني ارتفاع درجة الوضوح لديهم للمسار الوظيفي. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية جزئيا مع نتائج دراسة راندو (Rando, 1996) التي توصلت إلى عدة نتائج من أهمها ضرورة أن تفهم المنظمة ما يفضله الأفراد وبما يقود إلى تقدم مساراتهم.وتتفق مع نتائج دراسة (وادي وماضي، 2007) التي أشارت نتائجها إلى انه يوجد مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى المدراء في الجامعة الإسلامية في غزة. وتختلف نتائج الدراسة مع نتائج دراسة لويس (Louise, 1999) التي توصلت إلى أن عدم الوفاء بالمهام والممارسات الإدارية يؤثر في تخطيط المسار وتطويره ودعمه بالإضافة إلى قلة فرص أداء الأدوار والمشاركة الجديدة في جماعات العمل مما شكل إدراكا لدى الموظفين بضعف أهمية المسار وعدم وضوح الخطط والبرامج المتعلقة بالمسار. وهذا يختلف مع ما جاء به (العواملة،1995) في الدراسة التي قام بها والتي خلصت إلى عدة نتائج منها: أن هناك تدني في مستوى الوضوح والحرية لدى المديرين في إختيار مسارهم الوظيفي. كما لا تلتقي نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مارلين واليزاب (Marilyn & Elizabeth, 1996) التي توصلت إلى أن (43%) من المبحوثين تنقصهم معلومات توجيه المسار وهذه عقبة مهمة بوجه تطوير المسار. كما تختلف نتائج الدراسة الحالية جزئيا مع نتائج دراسة ستانلي (Stanley, 1995) التي كشفت نتائجها عن أن المبحوثين ابدوا ميولا اقل للتحرك خلال مساراتهم وأنهم عرضوا مستويات واضحة للتوافق القائم بين مفاهيمهم الذاتية ووظائفهم.

2. أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان لمتغير التدريب والتطوير قد جاء متوسطا وقد بلغ (3.48)، وهذا يشير إلى حرص الوزارات المبحوثة في سلطنة عمان على تقديم برامج التدريب لموظفيها لإكسابهم معلومات جديدة في مجال العمل والعمل على تطوير قدراتهم ومهاراتهم في العمل، كما أنها تسعى إلى توسيع إدراكات موظفيها لإكسابهم الخبرات اللازمة لإداء الأعمال الحالية والمستقبلية على أكمل وجه، حيث أن عملية التدريب والتطوير تساهم في تطوير المسار الوظيفي للموظفين مما يؤهل البعض إلى إشغال مناصب وظيفية محتملة في المستقبل. وتتفق نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة (شديفات، 1999) التي توصلت إلى أن برامج الإدارة الأساسية قد أثرت في أداء الموظف الحكومي بشكل واضح كما أثرت في تدرج الموظف الحكومي أيضاً. وتلتقي كذلك نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة إلين (Ellen, 1998) التي بينت نتائجها أن تدريب الإدارة الذاتية للمسار أثر في سلوكيات الإدارة الذاتية للمسار.وتتفق كذلك النتائج مع نتائج دراسة كيري وكرس (Kerry & Kris, 1996) التي أوضحت نتائجها أن السعي في تقديم خدمات تطوير المسار يجب أن تترافق مع مستوى تدريب أعلى مع الاستعانة بالمستشارين من اجل التخطيط لتصميم وتسليم خدمات تطوير مسار أكثر فعالية.

3. أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان لمتغير النقل قد جاء مرتفعا وقد بلغ (3.61)، وهذا يشير إلى مراعاة الوزارات المبحوثة لإجراء عملية التنقلات بين الموظفين لتعزيز مسارات الموظفين الوظيفية من خلال إكسابهم خبرات ومعارف جديدة في محيط العمل لتأهيل بعضهم لإشغال مناصب قيادية في المستقبل. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بارش (Baruch, 1999) التي أشارت نتاجها لدور تطبيقات إدارة الموارد البشرية (من بينها سياسة التنقلات بين الموظفين) في تخطيط وإدارة الموظفين ومساراتهم الوظيفية.

4. أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان لمتغير تقويم الأداء قد جاء متوسطا وقد بلغ (3.01)، وهذا يشير إلى أن عملية تقيم الأداء في الوزارات المبحوثة في سلطنة عمان لها دور في تعزيز وتنمية المسار الوظيفي لموظفيها وبدرجة متوسطة كما أشار أفراد عينة الدراسة إلى ذلك. ويمكن تفسير ذلك أن هذه العملية تتم من قبل الرؤساء المباشرين بالنظر إلى أن موظفي الوزارات يعملون في ظل دائرة التسيس التنظيمي الذي يضم في طياته المحسوبيات والوساطات، مما يعني أن بعض أفراد عينة الدراسة قد لحقه ظلم في تقيم أداؤه وأن البعض الأخر راض عن تقيم أداؤه. وتلتقي نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بارش(Baruch, 1999) التي أشارت نتاجها لدور تطبيقات إدارة الموارد البشرية (من بينها سياسة تقييم أداء الموظفين) في تخطيط وإدارة الموظفين ومساراتهم الوظيفية.

5. أن المتوسط الحسابي العام لتصورات الموظفين في الوزارات في سلطنة عمان لمتغير مكافأة الأداء قد جاء مرتفعا وقد بلغ (4.14)، وهذا ما يفسر حرص الإدارة العليا في الوزارات المبحوثة على تقديم الحوافز المادية والمعنوية لموظفيها لحفزهم على بذل المزيد من الجهد وتشجيع روح المنافسة بينهم، مما يؤثر في تعزيز مساراتهم الوظيفية، باعتبار أن الرغبة في الوصول إلى منصب وظيفي أعلى تكون بهدف تحقيق جملة أهداف من بينها الهدف المادي للموظف. وتلتقي نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة بارش(Baruch, 1999) التي أشارت نتاجها لدور تطبيقات إدارة الموارد البشرية (من بينها سياسة مكافأة الأداء) في تخطيط وإدارة الموظفين ومساراتهم الوظيفية.

6. وباستقراء النتائج الواردة في الجداول (8) يتبين أن هناك ارتباط موجب بين متغيرات الدراسة المستقلة (التدريب والتطوير، النقل، تقيم الأداء، مكافأة الأداء) والتابع (المسار الوظيفي)، إذ كانت علاقات الارتباط بشكل عام موجبة وتتراوح قوتها بين متوسطة ودون المتوسط. وهذا معناه أن سياسات

إدارة الموارد البشرية من تدريب وتطوير، ونقل وتقييم ومكافأة الأداء تؤثر بصورة ايجابية في مسارات الموظفين. فالتدريب والتطوير يكسب الموظفين خبرات ومعارف جديدة وتطوير المعارف السابقة مما يجعل الموظفين مؤهلين لإشغال وظائف جديدة في المستوى الأفقي او الرأسي. كما أن إجراء التنقلات بين الموظفين يوسع قاعدة الموظفين المعرفية بأساليب العمل ويكسبهم خبرات ومعارف وقدرات جديدة، هذا بالإضافة إلى تقييم أداء الموظفين بصورة عادلة وموضوعية يكشف عن الموظفين القادرين على تحمل مسؤوليات العمل والقادرين على القيادة والإشراف، أما مكافأة الأداء المجزية تزيد من رضا الموظفين وبالتالي تعزز من مساراتهم الوظيفية. وتتفق نتيجة هذا السؤال جزئيا مع نتائج دراسة (أبو تايه، 2001) التي توصلت إلى أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الهيكلية والسلوكية مجتمعة وبين التكيف مع التغير في المسار الوظيفي. وتلتقي النتائج مع نتائج دراسة بارش (Baruch, 1999) التي أشارت نتاجها لدور تطبيقات إدارة الموارد البشرية في تخطيط وإدارة العاملين ومساراتهم الوظيفية.

7. توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمجموعة العوامل (التدريب والتطوير، النقل، تقيم الأداء، مكافأة الأداء) مجتمعة في المسار الوظيفي للموظفين في الوزارات في سلطنة عمان بقوة تفسيرية بلغت (48.3%).
8. لدى اختبار أثر مجموعة العوامل (التدريب والتطوير، النقل، تقيم الأداء، مكافأة الأداء) منفردة في المسار الوظيفي تبين أن لجميعها أثر ذا دلالة إحصائية في المسار الوظيفي للموظفين في الوزارات في سلطنة عمان. وتتفق نتائج هذه الدراسة المتعلقة بأثر عملية "التدريب والتطوير" جزئيا مع ما توصلت إليه (شديفات، 1999) في الدراسة التي قامت بها والتي خلصت إلى أن برنامج الإدارة الأساسية قد أثر على أداء وتدرج الموظف الحكومي

بشكل واضح وكبير، كما تتفق نتائج هذه الدراسة مع ما جاءت به رسل (Russel, 1984) في الدراسة التي قامت بها بهدف دراسة دور برامج التطوير في الشركات على مسارات موظفيها، حيث توصلت دراستها إلى أن برامج تطوير الموظفين في الشركات تعزز من مساراتهم الوظيفية وتوفر لهم فرص التقدم الوظيفي، إذ تبين أن (90%) من المشاركين في برامج تخطيط الوظيفة قد زادت معنوياتهم للعمل، وأن (60%) منهم أدركوا معنى أهمية تغيير المسار الوظيفي. كما تتفق نتائج هذه الدراسة المتعلقة بعملية مكافأة الأداء مع دراسة سوزان وآخر (Susan & Doering,1982) التي توصلت إلى أن أهم الأسباب الداعية إلى قيام الموظفين بتغيير مساراتهم الوظيفية هي تحقيق المكاسب المادية والترقي الوظيفي.

9. توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للمسار الوظيفي تعود لمتغيرات مثل: (العمر، النوع الاجتماعي، المؤهل التعليمي، الخبرة الوظيفية)، وهذا معناه أن أفراد العينة باختلاف خصائصهم الشخصية يتفقون في الرأي حول المسار الوظيفي. وتختلف نتائج الدراسة الحالية جزئيا مع نتائج دراسة راندو (Rando, 1996) التي توصلت إلى أن قوة طموح الترقية البيروقراطية تتأثر بكل من العوامل الفردية والتنظيمية (مثل النوع الاجتماعي والعمر والدرجة والاقدمية).

10. توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المبحوثين للمسار الوظيفي للموظفين في الوزارات في سلطنة عمان تعود لمتغير: (المسمى الوظيفي) وقد كانت الفروق لصالح فئة المدير العام على حساب فئة الموظف. ويمكن أن يعزى ذلك إلى أن وجهة نظر المدراء العامون يجب أن تكون في صالح سياسات الإدارة بما يتعلق بالمسار الوظيفي. وتتفق هذه النتيجة مع ما جاء به راندو (Rando, 1996) التي توصلت دراسته إلى أن قوة طموح الترقية البيروقراطية تتأثر بكل من العوامل التنظيمية (مثل الدرجة الوظيفية والتنافسية داخل المنظمة).

4.4 التوصيات:

اعتمادا على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، واستكمالا لمستلزماتها، ولغرض الإفادة منها، فأنها تقدم التوصيات التالية:

1. العمل على إشراك جميع موظفي الوزارات دون استثناء ممن يعملون في الوظائف الإدارية والفنية ببرامج تدريبية دورية على غير ما هو مطبق حاليا، وتفويض مديريات تنمية الموارد البشرية بصلاحية توسيع برامجها التدريبية بغرض توسيع قاعدة المستفيدين من هذه البرامج لرفع كفاءة الأداء وتعزيز المسار الوظيفي لكافة الموظفين.
2. تقديم مزيدا من الدعم للموظفين، وذلك بتوفير فرص التقدم والترقي لهم ليتسنى لهم تخطيط مساراتهم الوظيفية بصورة أفضل.
3. تدعيم مبدأ تفويض الصلاحيات للعاملين في الإدارة التنفيذية ليتسنى لهم كسب مزيدا من الخبرات والمهارات التي تعزز مساراتهم الوظيفية مستقبلا.
4. أن يتم تقيم الأداء ضمن أسس موضوعية بعيدا عن التحيزات الشخصية والخروج من دائرة التسيس التنظيمي، وأن يتم اطلاع كافة الموظفين على تقارير أدائهم تعزيزا لمبدأ الشفافية بحيث يستطيع الموظف تخطيط وتطوير مساره الوظيفي اعتمادا على عملية تقيم الأداء.
5. عقد دورات تثقيفية لكافة الموظفين تتناول موضوع المسار الوظيفي للموظفين ليتسنى لكافة الموظفين تنمية وتطوير وتخطيط مساراتهم الوظيفية.
6. العمل على رفع الروح المعنوية للموظفين من خلال تقديم حوافز مالية ومعنوية أفضل، وذلك لتشجيعهم على بذل جهود أكثر في مجال العمل والتي تكسبهم مزيدا من الخبرات والمعارف والمهارات التي تعمل على تنمية وتطوير مساراتهم الوظيفية.
7. أن يتم إجراء التنقلات الدورية الشاملة بين جميع الموظفين وفي كافة المستويات الإدارية ليتسنى للجميع العمل في كافة المديريات والأقسام والفروع، والتي تزيد من خبرات العمل بهدف إعداد الموظف وتأهيله للعمل

في أي مجال من مجالات عمل الوزارة وفي أي مكان، والذي ينعكس في النهاية على أدائه ومساره الوظيفي.

8. أجراء مزيدا من الدراسات والبحوث العلمية حول موضوع المسار الوظيفي للموظفين.

قائمة المراجــع

أ. المراجع باللغة العربية:

أبو تايه، سلطان. (2001). "العوامل المؤثرة في التكيف مع التغيير في المسار الوظيفي – دراسة تطبيقية على موظفي شركة الاتصالات الأردنية"، **دراسات، العلوم الإدارية**، مج (28)، ع(1)، ص ص68-90.

بحيري، صادق؛ مجاهد، عبدالرزاق؛ أبو العلا، محمد. (1991). "اتجاهات الرؤساء التنفيذيين نحو تقويم أداء العاملين بالجهاز الحكومي بالمملكة العربية السعودية"، **الإدارة العامة**، ع(69)، السنة الثلاثون، ص ص61-83.

برنوطي، سعاد، (2001)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الاردن.

بوراس، فائزه. (2008). تخطيط المسار الوظيفي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت عين توبة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الخفير-باتنة، الجزائر.

الزهراني، فهد. (2003). **فعالية إدارة التعليم والمسار الوظيفي لمديريها في المملكة العربية السعودية،** أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس، جمهورية مصر العربية.

شديفات، رقية. (1999). "**أثر برامج التدريب في معهد الإدارة العامة الأردني على التدرج الوظيفي وأداء الموظف الحكومي في محافظة إربد**"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق.

الشنواني، صلاح. (1990). **إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية: مدخل الأهداف،** مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

عسكر، سمير. (1990). "المسار الوظيفي والتطويع الاجتماعي في المنظمات الحديثة – دراسة تحليلية لجوانب التوافق والتعارض"، **المجلة العربية للإدارة** ، مج(14)، ع(2) ، ص ص47-82.

عمار، حسين. (1982). "التربية كدعامة أساسية في نظام المستقبل الوظيفي بالخدمة المدنية، **مجلة الإدارة العامة**، مج(7)، ع(33)، ص ص215.

العواملة، نائل. (1995). "تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن"، **مؤتة للبحوث والدراسات**، مـج (10)، ع(6)، ص ص51-83.

غبوش، أحمد الطيب. (1989). "التطـوير الإداري: أبعـاده ومزايـاه"، **الإداري**، ع(36)، السنة(36)، ص ص83-95.

القريوتي، محمد. (1997). **السلوك التنظيمي**، ط3، بدون دار نشر، الأردن، عمان.

ماهر، أحمد. (1995). **إدارة الموارد البشرية**. مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

ماهر، أحمد. (1995). **استراتيجيات الاستثمار البشري بالمؤسسات العربية**. مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

ماهر، أحمد. (1995). **المستقبل الـوظيفي**، الـدار الجامعيـة للطباعـة والنـشر والتوزيع، الإسكندرية، جمهورية مصر العربية.

ناجي، السيد. (1982). **الرقابة على الأداء من الناحية العلمية والعملية**. مطبعـة عابدين، القاهرة.

الهيتي، خالد. (2000). **إدارة الموارد البشرية- مدخل استراتيجي**. ط1، الحامـد، بغداد.

الهيتي، صلاح الدين. (2004). أثر تطوير المسار الوظيفي فـي رضـا العـاملين دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد**20، العدد الثاني، ص ص 29-75.

وادي، عبد اللطيف، وماضي، كامل. (2007). تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية – غزة، وجهة نظر ذاتية، **مجلة الدراسات الإنـسانية**، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني، ص ص 779-817.

ب- المراجع باللغة الإنجليزية:

Baruch, Y. (1999). "integrated career systems for the 2000 S, "international journal of manpower, V.20, Issue7,ephost@epnet.com..

Carlisle. M. h.(1982**). Management: Concepts, Methods and Applications**, 2nd, Ed. Chicago, Palo Alto: Science Research Associations, Inc.

Collin, A. (1998). "New Challenges in the Study of Career", Personnel Review, V.27, Issue5**.**

Cross. L. (1983). Career Management Development: A system That Gets Results, **Training and Development Journal**, 37(2) :54-63.

Daniels, I. (2002). Schramm, Jennifer, "Evaluation at Work", **People Management**, V.8, Issue l l, P.11.

Dessler, G. (1994). "**Human Resource Management**, "Prentice- Hall, PP. 373-374.

Dougles,T,(1987), Hall and Associates ,career in Development , Jossey – Bass Publishers, London.

Duane, B. (2002). "The role of Work and Cultural Values in occupational Choice, Satisfaction and Success: A theoretical Statement", **Journal of Counseling & Development**, V.80, Issue1, P.107-109.

Ellen, Ernst, Karen, Sandra, "Career Self- management: A QUASI-Experimental Assessment of the effects of A Training intervention". (1998). **Personnel psychology**, V51, Issue4.

Eng. E & Gottsdanker. J. S. (1979). Positiv Changes From a Career Development Program, **Training and Development Journal**, 33(1): 7.

Hall. D. T. (1976). **Career in Organization, Santamonic, Calif**: Good Year Publishing, 4.

Hellman, ch M. (1997). Job Satisfaction and Intent to Leav, **The Journal of Social Psychology**, 137(6): 667-689.

Huse. F. E. (1982). **Management**, 2nd, Ed.New Yourk: West Publishing Company.

Ivancevich. M. & Glueck. F. (1983). **Foundations Of Personal /Human Resource Management, Plano**, Texas: Business Publications, Inc.

Jiang, James J. (2000). "Supervisor Support and career Anchor impact on the career satisfaction of the Entry-Level information Systems Professional", **Journal of Management information Systems**, V16 Issue 3. ,ephost@epnet.com.

Kerry; B. Kris, M. (1996). "A description of career development Services within Canadian organizations. **Journal of Counseling & Development**, V74, Issue6. ,ephost@epnet.com.

Kidd, Jennifer. M; Smewing, Chris. (2001). "The role of the Supervisor in Career and organizational Commitment", **European Journal of Work and organizational psychology**, V.10, Issue 1,ephost@epnet.com.

Kreitner. R. (1983). **Management**, 2nd, Ed. Boston: Houghton Mifflin Company.

Louise, Lemire, Saba, Tania; Gagnon, Yves- Chantal. (1999). "Managing career plateauing in the Quebec Public Sector, **Public Personnel Management,** V28, Issue3. ,ephost@epnet.com.

Marilyn, M; Elizabeth, V. (1996). "Changing expectations of career development, Implications for organizations and for Social Marketing", **Journal of Management Development**, V.15, ephost@epnet.com.

Olijnyk, Zena. (2001). "win the loyalty game", **Canadian Business**, V.74, Issue 23, P.123-125.

Rando, Kim (1996). "Aspirations for career advancement in public organization: The case of South Korean bureaucracy" **Dissertation Abstracts internationa**l, V57, N5. P.2205-A.

Ridley. F. F. (1983). Career Service: A comparative perspective on civil service promotion**, Public Administration**, Vol.61, pp179.

Robbins. P. S. (1989). **Organization Behavior**, 4th, Ed. Englewood Cliggs, NJ.: Prentice-Hall, Inc.

Russell. M. (1989). Career Planning in Company, **Training and Development Journal**, 38(4): 87-88.

Stanley, B. (1995). "The effects of perceived Salience, and Clarity of the Self- concept on managerial career mobility", **Dissertation Abstracts International**, V.56, N.10, P4036-A.

Susan. R. & Doering. M. (1982). **An Integrate Model of Chang**, School of Management Syracuse University. Wesley Publishing Co.

Thomas. G. (1990). Promoting Strategic Caree Development Activities: Some Irish Experience, Industrial & Commercial Training, V7, Issue6.

Zenger.H. G. (1981). Career Planning: Coming in from the Cold, **Training and Development Journal**, Vol.35, No.7, pp.47-48.

ملحق (أ)

الاستبانة

ملحق (أ)

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي الموظف/ أختي الموظفة .... المحترم/ المحترمة.

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بدراسة بعنوان: "**العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي لموظفي الوزارات في سلطنة عمان** "استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة. وتهدف هذه الدراسة لمعرفة مدى تأثير التدريب والتطوير، والنقل، وتقييم الأداء، ومكافأة الأداء في المسار الوظيفي. أرجو التلطف بتعبئة فقرات هذه الاستبانة بموضوعية، علماً بأن الإجابات ستُعامل بسرية و سوف لا تستخدم إلا لغايات البحث العلمي شاكراً لكم حسن تعاونكم .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

الباحث

عادل خميس البلوشي

ماجستير الإدارة العامة

الجزء الأول: العوامل الشخصية

يرجى وضع إشارة (√) في المكان الذي ينطبق على حالتك:

1- العمر:

( ) 30 سنة فأقل	( ) 31- 40 سنة
( ) 41-50 سنة	( ) 51 سنة فأكثر

2- النوع الاجتماعي

( ) ذكــر	( ) أنثى

3- المؤهل التعليمي:

( ) ثانوية عامة فأقل	( ) دبلوم
( ) بكالوريوس	( ) دراسات عليا

4- الخبرة الوظيفية:

( ) 10 سنوات فأقل	( ) 11-20 سنة
( )21- 30 سنة	( ) 31 سنة فأكثر

5- المسمى الوظيفي:

( ) مدير عام	( ) مدير
( ) رئيس قسم	( ) موظف

الجزء الثاني : يرجى وضع إشارة (√) في المربع الذي يناسب إجابتك:

الرقم	محتوى الفقرة	درجة الإجابة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	يسهم التدريب في تطوير المسار الوظيفي للعاملين.					
2	تعزز عملية التدريب والتطوير المسار الوظيفي للموظفين.					
3	شاركت في العديد من البرامج التدريبية التي لها علاقة بعملي في الوزارة.					
4	اكتسبت خبرات جديدة من التدريب الذي تلقيته في الوزارة .					
5	يعد اشتراك الموظف في برامج تدريبية محددة شرطا للترقية في السلم الوظيفي.					
6	أستطيع القيام بأية أعمال جديدة تسند لي مستقبلاً .					
7	تقوم الوزارة بتطوير مهارات العاملين لديها لإعدادهم المستقبلي.					
8	توفر الوزارة لبعض موظفيها الدعم اللازم لأداء الأعمال الجديدة التي أنيطت بهم.					
9	تهتم الوزارة بتطوير محتوى الوظيفة في المستويات الإدارية المختلفة.					
11	تقوم الوزارة بإجراء التنقلات الدورية بين موظفيها.					
12	تفيد عملية تنقل الموظفين في إكسابهم مهارات جديدة في العمل.					
13	تفيد عملية تنقل الموظفين في إكسابهم معارف جديدة في محيط العمل.					
14	تساعد عملية تنقل الموظفين على إكسابهم الخبرات اللازمة لأداء الأعمال المستقبلية المحتملة .					
15	تساعد عملية تنقل الموظفين على تمكينهم من التعرف على أنماط جديدة في العمل والإدارة.					
16	يعد إشغال الموظف لعدة وظائف نتيجة عملية النقل أساسا للترقية في المستقبل.					
17	توظف الوزارة نتائج تقييم الأداء في عملية تطوير مسار الموظفين.					
18	هناك دور فعال لتقييم الأداء في تنمية وتطوير المسار الوظيفي.					

الرقم	محتوى الفقرة	درجة الإجابة				
		كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
19	يتم تقييم الأداء في الوزارة ضمن أسس موضوعية.					
20	يتم اختيار القيادات المحتملة في الوزارة اعتماداً على ما يرد في تقارير أداء الموظفين.					
21	إن التقدم الوظيفي يتم حسب معايير الكفاءة.					
22	يتم تقدم الموظفين استناداً إلى مهاراتهم في العمل.					
23	إن تطوير المسار الوظيفي للموظفين يزيد من رضاهم عن الحوافز المقدمة لهم.					
24	تساعد مكافأة الأداء على تنمية وتطوير المسار الوظيفي للموظفين.					
25	تشجع الحوافز المادية التي تمنحها الوزارة لموظفيها على بذل المزيد من الجهد في العمل.					
26	تشجع الحوافز المعنوية التي تمنحها الوزارة لموظفيها على بذل المزيد من الجهد في العمل.					
27	أعمل بجد وإخلاص أملاً في الوصول إلى مركز وظيفي يحقق لي مكاسب مادية أفضل.					
28	أعمل بجد وإخلاص أملاً في الوصول إلى مركز وظيفي يحقق لي مكاسب معنوية أفضل.					
29	تعمل الإدارة العليا في الوزارة على تطوير مسار الموظفين.					
30	يعد تطوير مسار الموظفين جزءاً من إستراتيجية الوزارة ككل.					
31	أصبح لدي خبرة عملية في مجال عملي تؤهلني إلى أشغال منصب قيادي محتمل في المستقبل.					
32	تم الترقية بناء على جودة الأداء (الكفاءة والمهارة في الأداء)					
33	أمتلك أهدافاً واضحة تتعلق بمساري الوظيفي.					
34	أسعى إلى الاستفادة من تنقلات الموظفين ضمن عملية تطوير المسار في الوزارة.					
35	يؤدي تطوير مساري الوظيفي إلى فهم وإدراك اكبر لطبيعة عملي الحالي.					
36	يؤدي تطوير المسار الوظيفي للموظفين إلى إشاعة الاستقرار الوظيفي في اغلب المستويات الإدارية في الوزارة.					

ملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

ملحق (ب)

قائمة بأسماء المحكمين

الرقم	اسم المحكم	بياناته
1	أ.د حلمي شحادة	جامعة مؤتة، إدارة عامة، المملكة الأردنية الهاشمية
2	أ.د علي العضايلة	جامعة مؤتة، إدارة عامة، المملكة الأردنية الهاشمية
3	أ.د. بشير الزعبي	جامعة مؤتة، اقتصاد، المملكة الأردنية الهاشمية
4	أ.د. نضال الحوامدة	جامعة مؤتة، إدارة عامة، المملكة الأردنية الهاشمية
5	أ.د. محمد القريشي	جامعة مؤتة، اقتصاد، المملكة الأردنية الهاشمية
6	د. معتصم المجالي	جامعة مؤتة، إدارة عامة، المملكة الأردنية الهاشمية
7	د. محمد عواد	جامعة مؤتة، إدارة أعمال، المملكة الأردنية الهاشمية

ملحق (ج)

إعداد الموظفين العاملين في مراكز الوزارات التابعة للخدمة المدنية في سلطنة عمان.

ملحق (ج)

إعداد الموظفين العاملين في مراكز الوزارات التابعة للخدمة المدنية في سلطنة عمان.

الرقم	اسم الوزارة	عدد العاملين في مركزها	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات المستردة	نسبة الاسترداد
1	الخدمة المدنية *	217	43	40	0.93
2	النفط والغاز	186			
3	الصحة*	746	149	132	0.89
4	النقل والاتصالات	288			
5	الداخلية*	190	38	30	0.79
6	الزراعة والثروة السمكية*	337	67	60	0.90
7	البلديات الإقليمية وموارد المياة*	275	55	52	0.95
8	البيئة والشؤون المناخية	107			
9	الخارجية	179			
10	الإعلام	442			
11	المالية	427			
12	التنمية الاجتماعية*	186	37	33	0.89
13	القوى العاملة*	406	81	79	0.98
14	العدل	386			
15	الأوقاف والشؤون الدينية*	159	32	31	0.97
16	التراث والثقافة*	412	82	80	0.98
17	السياحة*	302	60	55	0.92
18	التربية والتعليم	927			
19	التعليم العالي	242			
20	التجارة والصناعة	240			
21	الإسكان*	385	77	70	0.91
22	الاقتصاد الوطني	331			
23	الشؤون القانونية	63			
24	الشؤون الرياضية*	202	40	38	0.95
	المجموع الكلي	**7509**	**761**	**700**	**-**

*** الوزارات التي تم اختيارها كعينة عشوائية بنسبة (50%) من الوزارات وبنسبة (20%) من عدد العاملين فيها.**

ملحق (د)

خطابات تعميد وزارة التعليم العالي العمانية لعينة البحث بالتجاوب مع الباحث

Sultanate of Oman
Ministry of Higher Education
Directorate General of Scholarships
Department of Postgraduate Studies



سلطنة عمان
وزارة التعليم العالي
المديرية العامة للبعثات
دائرة الدراسات العليا

No. :
Date :

الرقم : د. د.ع / :
التاريخ :
الموافق : ٧/١٠/٢٠٠٨م

شهادة لمن يهمه الأمر

تشهد دائرة الدراسات العليا بوزارة التعليم العالي بأن الفاضل / **عادل بن خميس البلوشي** مقيد بجامعة مؤتة بالمملكة الاردنية الهاشمية لنيل درجة الماجستير في مجال " الادارة العامة " وهو حالياً في مرحلة إعداد البحث بعنوان(العوامل المؤثرة على المسار الوظيفي في الوزارات في سلطنة عمان) .

نرجو التكرم بمساعدة المذكور في الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبه لبحثه قدر الإمكان .

علي بن عبدالله الحارثي
مدير الدراسات العليا

ص.ب : ٨٢ روي، الرمز البريدي : ١١٢، سلطنة عمان، مباشر : ٢٤٧٥٥٧١٢، فاكس : ٢٤٧٥٥٧١٤
P.O. Box : 82 Ruwi, Postal Code : 112, Sultanate of Oman, Dir. : 24755712, Fax : 24755714
E-mail : DG_scholarship@mohe.gov.om